

DESARROLLO DE LA CARRERA DE SUBOFICIALES EN EL EJÉRCITO DE
REPÚBLICA DOMINICANA

Una tesis presentada a la Facultad del Ejército de EE.UU.
Colegio de Comando y Estado Mayor en el cumplimiento parcial
de los requisitos para el grado de

MAESTRÍA EN CIENCIAS Y ARTES MILITARES
Estudios Generales

por

MAYOR HILDEBRANDO GARCÍA LANTIGÜA, EJÉRCITO DE REPÚBLICA DOMINICANA
Licenciado en Administración de Empresas de la Universidad del Caribe (UNICARIBE),
Santo Domingo, República Dominicana. 2011

WHINSEC,
2017

Aprobado para su publicación; distribución es ilimitada. En los Estados Unidos de América la determinación de Uso Justo o la autorización de derechos de autor han sido obtenidas para el uso de imágenes, mapas, gráficos y cualesquiera otros materiales incorporados en el manuscrito. El autor puede estar sujeto a más restricciones en su país de origen, en cuyo caso, la publicación posterior o venta de este manuscrito con derecho de autor no es permisible.

REPORT DOCUMENTATION PAGE			<i>Form Approved</i> <i>OMB No. 0704-0188</i>		
Public reporting burden for this collection of information is estimated to average 1 hour per response, including the time for reviewing instructions, searching existing data sources, gathering and maintaining the data needed, and completing and reviewing this collection of information. Send comments regarding this burden estimate or any other aspect of this collection of information, including suggestions for reducing this burden to Department of Defense, Washington Headquarters Services, Directorate for Information Operations and Reports (0704-0188), 1215 Jefferson Davis Highway, Suite 1204, Arlington, VA 22202-4302. Respondents should be aware that notwithstanding any other provision of law, no person shall be subject to any penalty for failing to comply with a collection of information if it does not display a currently valid OMB control number. PLEASE DO NOT RETURN YOUR FORM TO THE ABOVE ADDRESS.					
1. REPORT DATE (DD-MM-YYYY) 23-05-2017		2. REPORT TYPE Master's Thesis		3. DATES COVERED (From - To) AUG 2016 – MAY 2017	
4. TITLE AND SUBTITLE Desarrollo de la Carrera de Suboficiales en el Ejército de República Dominicana.			5a. CONTRACT NUMBER		
			5b. GRANT NUMBER		
			5c. PROGRAM ELEMENT NUMBER		
			5d. PROJECT NUMBER		
			5e. TASK NUMBER		
			5f. WORK UNIT NUMBER		
6. AUTHOR(S) Hildebrando García Lantigua, Ejército de República Dominicana			8. PERFORMING ORG REPORT NUMBER		
7. PERFORMING ORGANIZATION NAME(S) AND ADDRESS(ES) U.S. Army Command and General Staff College ATTN: ATZL-SWD-GD Fort Leavenworth, KS 66027-2301			10. SPONSOR/MONITOR'S ACRONYM(S)		
9. SPONSORING / MONITORING AGENCY NAME(S) AND ADDRESS(ES)			11. SPONSOR/MONITOR'S REPORT NUMBER(S)		
12. DISTRIBUTION / AVAILABILITY STATEMENT Approved for Public Release; Distribution is Unlimited					
13. SUPPLEMENTARY NOTES					
14. ABSTRACT La categoría de suboficiales, recién establecida legalmente en las fuerzas armadas de la República Dominicana representa un gran avance que da respuesta a los requerimientos actuales y necesidades de la organización. Aunque el término de “suboficial” siempre había sido utilizado para referirse a los alistados de mayor grado de las distintas instituciones, la creación de esta nueva carrera, además de establecerla oficialmente, realza la importancia de desarrollar este cuerpo para asumir posiciones de mando en todos los niveles, mientras que a la vez se logra que los oficiales sean más efectivos, enfocándose en aspectos más abarcadores al dirigir sus unidades. Con esta base legal, el Ejército Dominicano debe entonces establecer las condiciones internas necesarias que permitan la implementación y desarrollo de esta carrera, contando con los recursos disponibles en la actualidad y con un limitado conocimiento sobre el rol que debe desempeñar un suboficial para satisfacer las necesidades actuales de la organización. Por tal motivo esta tesis inicia con la pregunta ¿Qué Plan de Gestión debe implementar el Ejército de la República Dominicana para desarrollar la carrera de suboficiales? Esta investigación está enfocada en proponer un plan de desarrollo para la carrera de suboficiales, a fin de que el Ejército pueda incorporarla eficientemente, logrando así un nuevo talento humano cimentado en un liderazgo competente y en valores que puedan ser multiplicados en todos los niveles de mando de la institución.					
15. SUBJECT TERMS Ejército de Rep. Dom., Gestión del Cambio, Carrera de Suboficiales, Alistados, Liderazgo, Requerimientos y necesidades de la organización.					
16. SECURITY CLASSIFICATION OF:			17. LIMITATION OF ABSTRACT	18. NUMBER OF PAGES	19a. NAME OF RESPONSIBLE PERSON
a. REPORT	b. ABSTRACT	c. THIS PAGE			19b. PHONE NUMBER (include area code)
(U)	(U)	(U)	(U)	116	

Standard Form 298 (Rev. 8-98)
Prescribed by ANSI Std. Z39.18

MAESTRÍA EN CIENCIAS Y ARTES MILITARES

PAGINA DE APROBACIÓN DE LA TESIS

Nombre del Candidato: Major Hildebrando García Lantigua

Título de la Tesis: Desarrollo de la Carrera De Suboficiales en el Ejército de República Dominicana

Aprobado por:

_____, Presidente del Comité de Tesis
Edwin Roldán, Ed.D.

_____, Miembro
COL. Manuel A. Carrasco Guerrero, MMAS

_____, Miembro
Leslie M. Irizarry, MBA

Accepted this 23th day of May 2017 by:

_____, Director, Programas de Posgrado
Prisco R. Hernández, Ph.D.

Las opiniones y conclusiones expresadas en este documento son las del estudiante autor y no representan necesariamente la opinión de la Escuela de Comando y Estado Mayor General del Ejército de EE. UU. o cualquier otra agencia gubernamental. (Cualquier referencia a este estudio debe incluir la declaración anterior.)

ABSTRACTO

DESARROLLO DE LA CARRERA DE SUBOFICIALES EN EL EJÉRCITO DE REPÚBLICA DOMINICANA, por Mayor Hildebrando García Lantigua, Ejército de República Dominicana, 116 Páginas.

La categoría de suboficiales, recién establecida legalmente en las fuerzas armadas de la República Dominicana representa un gran avance que da respuesta a los requerimientos actuales y necesidades de la organización. Aunque el término de “suboficial” siempre había sido utilizado para referirse a los alistados de mayor grado de las distintas instituciones, la creación de esta nueva carrera, además de establecerla oficialmente, realza la importancia de desarrollar este cuerpo para asumir posiciones de mando en todos los niveles, mientras que a la vez se logra que los oficiales sean más efectivos, enfocándose en aspectos más abarcadores al dirigir sus unidades. Con esta base legal el Ejército Dominicano debe entonces establecer las condiciones internas necesarias que permitan la implementación y desarrollo de esta carrera, contando con los recursos disponibles en la actualidad y con un limitado conocimiento sobre el rol que debe desempeñar un suboficial para satisfacer las necesidades actuales de la organización.

Por tal motivo esta tesis inicia con la pregunta ¿Qué Plan de Gestión debe implementar el Ejército de la República Dominicana para desarrollar la carrera de suboficiales? Esta investigación está enfocada en proponer un plan de desarrollo para la carrera de suboficiales, a fin de que el Ejército pueda incorporarla eficientemente, logrando así un nuevo talento humano cimentado en un liderazgo competente y en valores que puedan ser multiplicados en todos los niveles de mando de la institución.

AGRADECIMIENTOS

Primero agradecer a Dios por haberme permitido realizar esta investigación, dándome la fuerza y sabiduría para llevarla a cabo sin desmayar esfuerzos, perseverando cada día más hasta la conclusión de la misma. A mis padres, Hildebrando García Rosa y Susana Lantigua Aybar, pues gracias a ellos debo mi existencia, valores y parte de mi desarrollo profesional. Debo reconocer el empeño realizado por mi esposa, Carolina Reyes, pues su motivación y cariño resultaron imprescindibles durante el año académico cursado, donde debía equilibrar la carga académica del curso y de la maestría. Del mismo modo agradecer a los miembros de mi comité por haberme orientado y transmitido sus experiencias desde el primer día. Sin las asesorías del Doctor Edwin Roldán, coronel Manuel A. Carrasco Guerrero y de la Licenciada Leslie M. Irizarry, esta investigación no hubiese sido posible.

Es además encomiable el esfuerzo que realizaron todos los instructores del Instituto de Cooperación para la Seguridad Hemisférica (WHINSEC), pues, aunque de forma indirecta, también contribuyeron para que este trabajo contenga un análisis apropiado y apegado a las normas científicas. Finalmente agradezco a todos los compañeros cursantes en el programa para el año en curso, su apoyo permanente demostró que, más que compañeros de estudios, se convirtieron en amigos solidarios y sinceros.

TABLA DE CONTENIDO

	Páginas
MAESTRÍA EN CIENCIAS Y ARTES MILITARES PAGINA DE APROBACIÓN DE LA TESIS	iii
ABSTRACTO.....	iv
AGRADECIMIENTOS	v
TABLA DE CONTENIDO.....	vi
ACRÓNIMOS.....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
CAPITULO 1 INTRODUCCIÓN	1
Antecedentes	1
Enunciado del Problema	3
Pregunta de Investigación Propuesta	7
Preguntas de Seguimiento.....	7
Significación	7
Suposiciones	8
Limitaciones.....	9
Delimitaciones	9
CAPITULO 2 REVISIÓN DE LA LITERATURA	10
Sección 1: Creación de la Carrera de Suboficiales en las Fuerzas Armadas de la República Dominicana.....	11
Sección 2: Gestión del Cambio Organizacional	16
Sección 3: La Carrera de Suboficiales en Otros Ejércitos del Hemisferio	25
Ejército de los EE.UU.	25
Ejército de Colombia	37
Ejército de Chile	45
Ejército de Paraguay	49
CAPITULO 3 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	53
Diseño de la Investigación.....	53
Tipo de Razonamiento	54
Técnicas de Investigación.....	55
Fases de la Investigación	55

CAPITULO 4 ANÁLISIS.....	56
Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas Actuales (FODA) de la Carrera de Suboficiales del ERD	57
Un Modelo de Gestión del Cambio Aplicado a la Carrera de Suboficiales del ERD.....	60
Análisis de la Carrera del Suboficial en Otras Naciones del Hemisferio	69
Requerimientos (DOTMLPF) Necesarios para Desarrollar la Carrera de Suboficiales del ERD	76
CAPITULO 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	86
Conclusiones	86
Recomendaciones	92
APÉNDICE.....	97
Entrevistas Realizadas a la Plana Mayor e Instructores Invitados de la Academia de Suboficiales de WHINSEC.....	97
GLOSARIO	101
BIBLIOGRAFÍA	103

ACRÓNIMOS

DOTMLPF	Doctrina, Organización, Entrenamiento, Material, Liderazgo y Educación, Personal e Instalaciones.
EE.UU.	Estados Unidos de América
ERD	Ejército de la República Dominicana
FF.AA.	Fuerzas Armadas de la República Dominicana
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
NCO	Oficiales no Comisionados (Suboficiales)
OSC	Oficina de Cooperación de Seguridad de la Embajada de los EE.UU.
WHINSEC	Instituto de Cooperación para la Seguridad Hemisférica

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Escala de grados de los alistados del ERD	12
Figura 2. Escala de grados de los futuros suboficiales del ERD	13
Figura 3. Escala de grados de los alistados del Ejército de EE.UU.	34
Figura 4. Escudo de la Escuela Militar de Suboficiales Sargento Inocencio Chinca, Ejército de Colombia	41
Figura 5. Escala de grados de los suboficiales del Ejército de Colombia	43
Figura 6. Línea de carrera de los suboficiales del Ejército Chileno.....	46
Figura 7. Insignias de los suboficiales y clases del Ejército de Chile	48
Figura 8. Estudiantes del Colegio Militar de Suboficiales del Ejército Paraguayo	50
Figura 9. Grados jerárquicos de los suboficiales del Ejército Paraguayo	52
Figura 10. Análisis FODA del estado actual de la carrera de suboficiales del ERD	60
Figura 11. Primer paso del modelo de gestión del cambio utilizando la metodología de John P. Kotter.....	63
Figura 12. Segundo paso del modelo de gestión del cambio utilizando la metodología de John P. Kotter.....	64
Figura 13. Tercer paso del modelo de gestión del cambio utilizando la metodología de John P. Kotter.....	65
Figura 14. Cuarto paso del modelo de gestión del cambio utilizando la metodología de John P. Kotter.....	66
Figura 15. Quinto paso del modelo de gestión del cambio utilizando la metodología de John P. Kotter.....	67
Figura 16. Sexto paso del modelo de gestión del cambio utilizando la metodología de John P. Kotter.....	68
Figura 17. Propuesta de organización jerárquica del subteniente I en una unidad tamaño pelotón.....	79
Figura 18. Propuesta de organización jerárquica del subteniente II en una unidad tamaño compañía.	79

Figura 19. Propuesta de organización jerárquica del subteniente III en una unidad
tamaño batallón.....80

CAPITULO 1

INTRODUCCIÓN

Especialmente en organizaciones con exceso de oficiales, existe la tendencia de permitir que el excedente de oficiales usurpe la autoridad de los suboficiales. Esta práctica se debe discontinuar. Generalmente, los oficiales deben de tratar con los soldados alistados por intermedio de los debidos suboficiales.

— Gen. George C. Marshall

Antecedentes

El término de suboficial siempre ha sido utilizado en las Fuerzas Armadas de la República Dominicana (FF.AA.) para referirse a los alistados de mayor grado de las distintas instituciones. Sin embargo, la ley orgánica 873 de fecha 8 de agosto de 1978 sólo establecía que: Los cuadros permanentes estaban constituidos por los oficiales, alistados y asimilados en servicio activo.¹ Siendo los alistados los soldados de menor grado que ingresan a la institución como reclutas y que luego de un periodo de entrenamiento básico se convierten en rasos para prestar sus servicios en las distintas unidades del Ejército. Al desempeñarse por un periodo de cuatro (4) años y cumplir con los requerimientos de la institución, ascenderían al grado de cabo jefes de equipo y así sucesivamente hasta alcanzar el grado de sargentos y sargentos mayores.

Si bien, los grados contemplados en esta regulación, seguían un orden jerárquico, limitaba la autoridad y mando de los alistados hasta las unidades de tamaño escuadras. El oficial líder de pelotón, es quien lleva a cabo todas las tareas tácticas y administrativas de

¹ Ley Orgánica de las Fuerzas Armadas de 1978, Ley 873, *Congreso Nacional de la República Dominicana*, 1 (1996): 1, Art. 14.

la unidad, mientras los alistados solo se limitan a ejecutar órdenes que deben ser además supervisadas por dichos oficiales. Es entonces evidente que además de no explotar el potencial y liderazgo de los alistados, además, el oficial se ve desenfocado de su rol de administrar y dirigir las unidades que comanda.

No es hasta el año 2013, cuando las Fuerzas Armadas de la República Dominicana decide satisfacer la necesidad antes mencionada, creando mediante la Ley No. 139-13, la nueva categoría de suboficiales en los distintos cuerpos castrenses, pudiendo ingresar a esta categoría, los alistados que ostenten el grado de Sargento y que hayan concluido el nivel académico escolar de bachiller.² Esta nueva carrera estará conformada por tres categorías o grados que deberán satisfacer necesidades específicas de la organización, especialmente en lo relacionado a reducir la brecha existente en el mando bajo y que ha persistido desde hace décadas, en detrimento del buen desempeño de la institución.

El Ejército de la República Dominicana (ERD), al igual que las demás instituciones, Armada y Fuerza Aérea, crearon además sus respectivos reglamentos que definen los aspectos administrativos, académicos y estructurales, necesarios para incorporar esta nueva categoría a su organización actual. Sin embargo, la ley antes mencionada y la creación de estos reglamentos, aunque representan una gran iniciativa, marcando el inicio de un cambio trascendental, debe ser complementado con un plan de gestión adecuado que pueda implementar esta carrera y desarrollarla íntegramente.

² Ley Orgánica de las Fuerzas Armadas de 2013, Ley 139-13, *Congreso Nacional de la República Dominicana* 1 (2013): Art. 27.

El ERD, asumiendo lo encomendado en esta ley; además del reglamento de aplicación de la misma, ha iniciado las acciones necesarias para implementar y desarrollar la nueva carrera, siendo sus esfuerzos iniciales enfocados en la creación de la escuela de suboficiales del ERD y la realización de varios seminarios con la colaboración del Comando Sur de los Estados Unidos (EE.UU.), a través de la Oficina de Cooperación de Seguridad (OSC) de la embajada de los EE.UU. Como producto de estas iniciativas se ha expresado el interés del alto mando y han participado al día de la fecha, más de 60 sargentos de la institución, quienes han adquirido una nueva perspectiva y han tenido la oportunidad de intercambiar ideas con los suboficiales del Ejército de los EE.UU.

Este cambio impactará no solamente a los alistados, quienes ven este nuevo recurso humano como algo desconocido que afectará sus rutina diaria y carrera militar, sino que también los oficiales se verán afectados, pues estos se han acostumbrado a prescindir de la figura del suboficial y por lo cual desconocen la importancia o beneficios que les proveerán en la ejecución de sus tareas habituales.

Enunciado del Problema

Tal como se mencionaba anteriormente, el establecimiento de la categoría de suboficiales en las FF.AA. representa un cambio organizacional significativo, teniendo en consideración que este nuevo recurso humano, al igual que los oficiales, será parte imprescindible para el logro de los objetivos de la institución. Con el desarrollo de esta carrera se cerrará la brecha de mando existente, permitiendo que los oficiales se encarguen de la administración y planificación en sus respectivas unidades, mientras ellos ejercen el mando directo sobre los soldados de menor grado y ejecutan las tareas del día a día en dichas unidades.

Teniendo únicamente la base legal y directrices del alto mando, el ERD debe entonces establecer las condiciones internas necesarias que permitan la implementación y desarrollo de esta carrera. Es, sin embargo, un reto que antepone un problema a ser solucionado y en el cual se enfocará esta investigación: Como el ERD logrará desarrollar la categoría de suboficiales recién establecida en las FF.AA., con los recursos disponibles en la actualidad y con el poco conocimiento sobre el rol que debe desempeñar un suboficial para satisfacer las necesidades actuales de la organización. Este enfoque requerirá del involucramiento y esfuerzo de todos los líderes de la organización, pues, para liderar el cambio se debe reunir una coalición o equipo de personas influyentes cuyo poder provenga de una variedad de fuentes, incluyendo los puestos que ocupan, status, experiencia e importancia política.³ Con esta base se logrará un plan de gestión viable que desarrolle íntegramente de esta carrera.

Del problema antes citado se desprenden varios obstáculos que impiden que esta nueva categoría sea implementada y desarrollada de forma exitosa. El primer factor negativo es la resistencia al cambio por parte de los oficiales y alistados de la organización, los cuales se han acostumbrado a cumplir con sus obligaciones, prescindiendo de esta nueva figura. El alistado se limita a ejecutar órdenes específicas supervisadas de forma directa por los tenientes (jefes de pelotones) quienes además llevan a cabo las funciones liderar y planificar. Si no se logra una visión compartida, será imposible alcanzar los objetivos antes mencionados.

³ John P. Kotter, *Leading Change* [Liderando el Cambio] (Boston, MA: Harvard Business School Press, 2012), 13.

Otro factor que afecta directamente a la implementación y desarrollo de esta carrera es el desconocimiento del papel que deben desempeñar los suboficiales una vez egresados de las escuelas, como apoyarán a los oficiales en los distintos escalones de mando, cuáles serán sus tareas, relaciones de mando y jerarquía. Es necesario que los suboficiales conozcan su misión, lo cual representa el conjunto de tareas que junto al propósito indican claramente las acciones a ser tomadas y la razón por la cual se toman, usualmente, especialmente en unidades pequeñas, es el deber asignado a un individuo o grupo.⁴ Esto resulta esencial, pues si no se tiene claramente establecido cuál es su misión y cómo deben cumplirla, entonces no se justificará la razón de existir de esta carrera.

Un último factor que impide el desarrollo de esta carrera es que no se han identificado cuáles son los requerimientos organizacionales necesarios para implementar este cambio, ya sean, doctrinales, de entrenamiento, organizacionales, materiales, de liderazgo, personal o en las instalaciones. Si bien es cierto que el ERD cuenta ya con la escuela para suboficiales, es necesario identificar qué otros cambios son necesarios para que se desarrollen integralmente los nuevos suboficiales. Al día de la fecha se han llevado a cabo iniciativas de gran importancia, es por ejemplo destacable el Seminario taller para el desarrollo de suboficiales, que se llevó a cabo en el mes de junio del año 2016, en el cual, tanto los oficiales como los alistados que participaron, pudieron entender la importancia del suboficial y su desarrollo en el ERD para dar respuestas a las necesidades de la organización.⁵ Otro esfuerzo que dio continuidad al desarrollo de esta

⁴ Department of the Army, JP 3-0, *Joint Operations* [Operaciones Conjuntas] (Washington, DC: Government Printing Office, August 2011), 17.

⁵ Marcos Ommati, “*Republica Dominicana Profesionaliza su Cuerpo de Suboficiales,*” *Diálogo Américas*, 8 de julio del 2016, accedido el 10 de abril del 2017,

carrera fue la visita que se realizó al Instituto de Cooperación para la Seguridad del Hemisferio (WHINSEC), en el mes de julio del 2016. Aprovechando la estrecha relación de cooperación existente entre ambas naciones, el alto mando de las FF.AA. tuvo la oportunidad de visitar la academia de suboficiales de esta organización donde sostuvo reuniones con su plana mayor e instructores invitados de otras naciones, con el objetivo de visualizar las acciones que pudiesen ser aplicables en las FF.AA. para desarrollar la carrera de suboficiales.⁶

Aunque estas iniciativas evidencian la intención existente para desarrollar esta carrera, los factores antes mencionados de la resistencia al cambio, el desconocimiento del rol de un suboficial y de los requerimientos necesarios, oscurecen los resultados esperados, evitando la materialización de dicho desarrollo. El Ejército Dominicano debe, por tanto, unificar el esfuerzo de sus líderes claves para superar la resistencia al cambio, conocer la misión del suboficial e identificar los recursos necesarios para desarrollar esta carrera. Esto permitirá que el suboficial sea un recurso humano de importancia para la organización, satisfaciendo sus necesidades actuales de forma íntegra y perdurable.

<https://dialogo-americas.com/es/articles/dominican-republic-professionalizes-its-corps-non-commissioned-officers>.

⁶ Lee Rials, “*Dominican Republic Army Studies MCoE, WHINSEC NCO Academie*,” [El Ejército de la Republica Dominicana estudia la Academia de Suboficiales de WHINSEC] Department of the Army, July 20, 2016, accedido el 10 de abril del 2017, https://www.army.mil/article/171845/dominican_republic_army_studies_mcoe_whinsec_nco_academies.

Pregunta de Investigación Propuesta

¿Qué plan de gestión debe implementar el Ejército de la República Dominicana para desarrollar la carrera de suboficiales?

Preguntas de Seguimiento

1. ¿Cómo lograr una visión compartida entre los líderes claves y subordinados que permita implementar la nueva categoría de suboficiales?
2. ¿Cuál es el rol que deben desempeñar los suboficiales en el Ejército de República Dominicana?
3. ¿Qué capacidades organizacionales son necesarias para desarrollar esta carrera?

Significación

La importancia de esta investigación es que representa un plan factible para que el Ejército de la República Dominicana inicie el desarrollo de la carrera de suboficiales la cual fue establecida legalmente en el año 2013, como resultado de su evolución y adaptación para satisfacer las necesidades que demanda el ambiente actual en que se desenvuelve. Esta nueva carrera representa un cambio organizacional que debe ser gestionado adecuadamente para evitar la resistencia, facilitando su implementación y desarrollo. La nueva carrera de suboficiales no se desarrollará y logrará los objetivos de su creación si solo se aguarda a que las leyes y reglamentos lo establezcan o lo ordenen. Requiere de un esfuerzo conjunto que lleve a cabo acciones para lograrlo.

Esta investigación apunta sus esfuerzos en contribuir a este fin, dando respuesta a las preguntas mencionadas anteriormente, que generaran líneas de esfuerzos y acciones específicas para abordar el desarrollo integral de esta nueva carrera. Es necesario e

imperante que los líderes claves tengan una visión compartida y aceptación del cambio, que exista un conocimiento sobre el papel que desempeñaran los suboficiales en la organización y que se identifiquen los requerimientos organizacionales necesarios para desarrollar esta carrera.

Suposiciones

La intención del alto mando de las FF.AA. para adaptar las fuerzas a los nuevos tiempos, mejorando sus capacidades para afrontar las nuevas amenazas, se ha evidenciado en la creación de la nueva categoría de suboficiales como parte de otros cambios emanados en la ley 139-13 antes citada. Esta intención debe ser la base para las acciones subsiguientes encaminadas a lograr dicho objetivo o estado final deseado. El ERD ha iniciado dichas acciones, aunque, tal como se estableció anteriormente, no han logrado dar solución a los obstáculos que impiden el desarrollo de esta nueva carrera de suboficiales en la organización.

Es también necesario destacar que el ERD al igual que en toda organización, el recurso humano es limitado y sus necesidades virtualmente infinitas, por lo cual, la gestión de este recurso resulta clave para el éxito.⁷ Las acciones propuestas en esta investigación, como parte de un plan de gestión para el desarrollo de la carrera de suboficiales, consideran esta realidad, al igual que las carencias existentes en otros recursos necesarios para lograr su ejecución. Sin embargo, se asume que, para la

⁷ Idalberto Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos*, 5^{ta}. ed. (Bogotá Col: Mc Graw Hill, 1999), 2-10.

implementación y desarrollo inicial de esta carrera, este resulta un plan factible, siempre que exista una adecuada priorización de esos recursos.

Aunque esta investigación se enfoca en un plan de gestión, es importante considerar que el desarrollo de esta carrera no se evidenciará en un corto plazo. Transcurrirán al menos cinco (5) años para que el cambio muestre efectos significativos apreciables, relacionados a los beneficios iniciales que aportarán los suboficiales en la organización. Esta misma suposición representa la motivación inicial con que deben iniciarse todas las acciones encaminadas a lograr este objetivo, pues, mientras más se pospongan; más lejos estarán los beneficios deseados en el mañana.

Limitaciones

Las fuentes de información primarias para la realización de esta investigación serán obtenidas de forma electrónica y no clasificada a través de la web y de otros medios de comunicación. La adquisición de fuentes complementarias estará limitada en razón de tiempo y recursos disponibles, siendo las entrevistas personales la herramienta principal a ser utilizada para tales fines.

Delimitaciones

Esta investigación está enfocada en proponer un plan de gestión que enmarque un diseño conceptual para el desarrollo de la carrera de los suboficiales del Ejército de República Dominicana y no necesariamente un plan detallado que indique como deberán realizarse las acciones requeridas para tales fines. A su vez, esta investigación tiene como parámetro de inicio lo establecido en la ley 139-13 del año 2013, que da creación a esta nueva categoría de suboficiales y sus avances al día de la fecha.

CAPITULO 2

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Mis años en el ejército me han demostrado que cuando no se tiene confianza en el suboficial y los oficiales los están dirigiendo continuamente, usted no tiene verdaderos suboficiales ni tampoco unidades aptas para el combate.

— Mariscal de la Unión Soviética G. Zhukov

Para el apoyo de esta tesis, las fuentes bibliográficas serán divididas en tres secciones. La primera sección estará conformada por las leyes y regulaciones relacionadas a la creación de la categoría de suboficiales en las Fuerzas Armadas Dominicanas y las iniciativas llevadas a cabo por el Ejército de la República Dominicana. Esta primera parte abordará los aspectos que dieron origen al cambio, a fin de brindar una visualización inicial de su impacto e incidencia. La segunda sección estará enfocada en la exposición de los diversos enfoques sobre autores que defienden la teoría de gestión del cambio organizacional. Esta parte brindará una base conceptual sobre la importancia del manejo adecuado del cambio y su impacto en las organizaciones.

La tercera sección tratará sobre la bibliografía relacionada a la carrera de suboficiales en otros Ejércitos del hemisferio, abordando de forma sucesiva: El Ejército de los EE.UU., Colombia, Chile y Paraguay. Esta sección será de utilidad para analizar los aspectos relacionados a la definición y descripción del suboficial, utilizando las perspectivas y ejemplos de esos Ejércitos, brindando clarificación sobre el rol que deben desempeñar estos miembros en sus respectivas organizaciones. Además, ampliará el conocimiento sobre las acciones que han sido llevadas a cabo por estas instituciones para desarrollar la carrera de suboficiales. Estas fuentes abarcan una variedad de documentos

que por sus características son: marcos jurídicos, libros de texto, ensayos, trabajos monográficos, artículos en línea, reportes y entrevistas.

Sección 1: Creación de la Carrera de Suboficiales en las Fuerzas Armadas de la República Dominicana

“*Ley Orgánica de las Fuerzas Armadas de la República Dominicana*”: Publicada el 31 de Julio de 1978, representa la ley que había regido las FF.AA. a partir de su creación formal el 17 de mayo de 1928, aunque esta organización estuvo regulada por distintos decretos residenciales y regulaciones internas, desde la existencia del componente terrestre en febrero de 1844. Esta ley no hace mención del término de “suboficial”, solo establece en su artículo 14 que los cuadros permanentes están constituidos por los oficiales, alistados y asimilados en servicio activo.⁸

Dos elementos de consideración de importancia se destacan de esta base legal. El primero es que, desde la creación de la organización y su evolución hasta la publicación de esta ley, se contemplaba una clasificación más amplia en la categoría de alistados (raso, cabo, sargento, sargento primero y sargento mayor), para limitarse a solo a cuatro grados dentro de esta categoría (raso, cabo, sargento y sargento mayor). El segundo elemento a considerar es que, al abordar la autoridad de mando en los miembros de las instituciones castrenses, solamente hace referencia a la ocupación de cargos titulares, interinos o accidentales de los oficiales y sargentos mayores, obviando los alistados de unidades más pequeñas (cabos y sargentos).

⁸ Ley 873, *Congreso Nacional de la República Dominicana*, 3.

La figura número 1 demuestra la clasificación jerárquica que abarca los cinco grados que conformaban la carrera de alistados del ERD desde la vigencia de la ley orgánica 873, hasta la creación de la carrera de suboficiales en el año 2013.



Figura 1. Escala de grados de los alistados del ERD

Fuente: Reglamento de Uniforme del Ejército de la República Dominicana, Orden General 2013, noviembre del año 2013.

“Ley orgánica de las Fuerzas Armadas de la República Dominicana”: publicada el 13 de septiembre del 2013, establece la estructura, organización, visión y misión de las Fuerzas Armadas Dominicanas, así como también, representa el marco legal para el accionar de sus miembros. Esta ley representa la base legal donde se incorpora la nueva categoría de los suboficiales en las FF.AA., establece que estos nuevos efectivos están organizados acorde con la Tabla de Organización y Equipos (TOE), que será recomendada por el Estado Mayor General de las Fuerzas Armadas y aprobada por el presidente de la República, de conformidad con la asignación presupuestaria respectiva.⁹

También establece su clasificación jerárquica, en: subteniente III, subteniente II y subteniente I; de acuerdo a sus funciones en: suboficiales de combate, los cuales son

⁹ Ley 139-13, *Congreso Nacional de la República Dominicana*, 17.

capacitados para cumplir tareas dentro de las misiones asignadas a unidades de combate y suboficiales especialistas los que desarrollan labores técnicas dentro de las instituciones militares y especialistas.

La figura número 2 muestra la clasificación jerárquica de la nueva carrera de suboficiales, según la ley 139-13 antes citada, se evidencian los tres nuevos grados que serán transitados por estos nuevos miembros, a lo largo de su estadía en la organización.

		
<i>Sub-Teniente Tercero</i>	<i>Sub-Teniente Segundo</i>	<i>Sub-Teniente Primero</i>

Figura 2. Escala de grados de los futuros suboficiales del ERD

Fuente: Reglamento de Uniforme del Ejército de la República Dominicana, Orden General 2013, noviembre del año 2013.

La ley 139-13 brinda todos los detalles relacionados a la remuneración, retiro y jerarquía de la nueva carrera, sin embargo, deja bajo responsabilidad de cada servicio, la creación de sus respectivos reglamentos de aplicación, que establezcan todo lo relacionado a la creación de escuelas y desarrollo organizacional, así como también, su función y responsabilidades en las distintas unidades de la institución.

Representa el marco legal que da inicio de los esfuerzos del ERD para desarrollar la nueva categoría de suboficiales, es además apreciable que en contraste con la ley que le precede, enfoca nuevamente el interés en la carrera de los alistados de las fuerzas armadas, que no había sido considerada hasta la fecha.

“Propuesta para la Creación de la Escuela de Suboficiales de las Fuerzas Armadas Dominicanas”: realizada en fecha 6 de julio 2016, donde se expresa la necesidad de la creación formal de la escuela para suboficiales, pues, aunque funciona desde la creación de la carrera, no cuenta con el soporte legal necesario para lograr un desenvolvimiento adecuado. En esta propuesta se resaltan los aspectos de importancia que anteceden a la creación de esta nueva carrera y además se propone una estructura curricular para cada grado de suboficial, estableciendo los requisitos de admisión y tiempo necesario en cada uno de los cursos recomendados.

Esta propuesta resalta la existencia de requerimientos críticos para el buen funcionamiento de la escuela, tales como: Poca asistencia a los distintos cursos, unidad de esfuerzo limitada entre las organizaciones militares, es imprescindible la cooperación de otras regiones para realizar intercambios académicos que logren multiplicar conocimientos adquiridos y también la coordinación inter-organizacional con otros departamentos de educación en el sector civil y estatal.

Aún con las necesidades antes mencionadas, al día de la fecha, esta escuela representa el avance más prominente que ha realizado el ERD para el desarrollo de la nueva carrera de suboficiales, esta funciona como parte orgánica estructural de la Dirección General de Capacitación y Entrenamiento Militar. Aunque comparte sus instalaciones y facilidades, cuenta con su propia estructura y organigrama administrativo que le permite funcionar adecuadamente de forma autónoma. Todos los esfuerzos e iniciativas para el desarrollo de esta nueva categoría se han llevado a cabo en esta organización, seminarios y talleres, así como la implementación de cursos semestrales a sargentos seleccionados para ser los primeros suboficiales de la institución.

“Dominican Republic Army studies MCoE, WHINSEC NCO Academies” [El Ejército de la República Dominicana estudia la escuela de suboficiales del Centro de Excelencia de Maniobras y WHINSEC]: artículo publicado en el año 2016 por el Ejército de los EE.UU., como resultado de la visita de una comisión de oficiales de alto grado que tenían el propósito de estrechar lazos de fraternidad con dicha escuela y a la vez conocerla para identificar posibles prácticas, técnicas y procedimientos que pudiesen ser utilizados en el desarrollo de los suboficiales del ERD, luego de la creación de dicha carrera en el año 2013. En esta visita se trató de profundizar y obtener ideas de como la academia de suboficiales Roy P. Benavidez del Instituto de Cooperación para la Seguridad Hemisférica desarrollaba sus suboficiales.

Los oficiales dominicanos fueron acompañados por oficiales de la OSC de la embajada de EE.UU. en Santo Domingo, República Dominicana, el Sargento Mayor de Comando del Ejército Sur, Carlos Olvera y el Sargento Mayor Vaughan Overton de la Oficina de Asuntos Regionales de esa organización.¹⁰ Esta visita es fruto de un esfuerzo conjunto que se ha estado realizando entre esas organizaciones, con el propósito de apoyar las FF.AA. en este nuevo proyecto. Durante esta visita llevada a cabo en julio del año 2016, los oficiales tuvieron la oportunidad de asistir a las clases que estaban siendo impartidas en las aulas, específicamente en los cursos de desarrollo profesional para los suboficiales (NCO's), los cuales se imparten como parte del currículo de esta academia a suboficiales de las distintas naciones amigas del hemisferio.

¹⁰ Lee Rials, *“Dominican Republic Army Studies MCoE, WHINSEC NCO Academie,”* [El Ejército de la República Dominicana estudia la Academia de Suboficiales de WHINSEC].

Las ideas y retroalimentación recibida por los oficiales dominicanos, los cuales ocupaban funciones de relevancia para el desarrollo de esta carrera, tales como, el oficial de planes y operaciones del estado mayor conjunto de las fuerzas armadas, director académico de la dirección de capacitación y entrenamiento del ERD y el encargado de la escuela de suboficiales de esa organización. Estos oficiales obtuvieron una apreciación completa sobre el sistema de educación y profesionalización de los suboficiales, con la intención de tener la posibilidad de implementar un modelo parecido en el ERD y realizar los cambios necesarios para tales fines.

Sección 2: Gestión del Cambio Organizacional

“*Cambiar o Morir*” (*Tres claves para lograr el cambio en el trabajo y en la vida*): Libro publicado en el año 2008, Alan Deutschman inicia sus planteamientos tratando de responder a la pregunta de que, si el liderazgo es solamente cambiar el comportamiento de los individuos. ¿Por qué es tan difícil de entender? La ciencia ofrece algunas sorprendentes nuevas respuestas y cómo hacer mejor.¹¹ Para dar respuesta a esta interrogante se basa en tres aspectos por los cuales las personas se resisten al cambio. El primer aspecto son las ideas, afirma que el reto mayor para los líderes es cambiar el pensamiento de las personas, pues estas confían en sus propias ideas y no en hechos.¹²

El segundo factor que destaca es que los resultados del cambio no son apreciados totalmente, por lo que recomienda que se realicen cambios radicales y no escalonados;

¹¹ Alan Deutschman, *Cambiar o Morir: Tres Claves para Lograr el Cambio en el Trabajo y en la Vida*, trans. Ana del Corral (Bogotá, CO: Editorial Norma, 2008), 16.

¹² *Ibid.*, 18.

deben existir victorias y recompensas que resulten del cambio. El autor se refiere finalmente a la importancia que representan las emociones de las personas para generar cualquier cambio, pone énfasis en la necesidad de desarrollar la confianza con los participantes, solo esta relación bilateral podrá mantener el “momentum” de las acciones requeridas para lograr un cambio permanente.

Utilizando diversos casos de estudios, demuestra la incidencia de la inteligencia emocional para lograr el cambio, siendo inevitable para lograr el interés de los involucrados en el cambio y más aún, al referirse a las pequeñas victorias, resalta el factor motivacional de las personas. Más que con hechos, es necesario desarrollar una relación de doble vía que fomente el entendimiento mutuo y la confianza para colaborar.

“*Leading Change*” [Liderando el Cambio]: Libro publicado en el año 2012, John P. Kotter nos brinda un modelo que nos ayuda a aprovechar las oportunidades del cambio y afrontar sus desafíos. El cambio es necesario para que una organización pueda competir, crecer y mejorar durante su funcionamiento. La manera en que los líderes emplean el proceso para liderar cambios hace la diferencia entre el éxito y el fracaso.¹³ Plantea la dificultad del cambio en las organizaciones, destacando los factores de resistencia, comunes en las personas, debido al temor y desconocimiento del futuro. El ser humano es complejo por naturaleza, es por esto impredecible conocer con exactitud la reacción que mostrará ante algún cambio en su rutina o vida particular, mientras puede asumirlo como un reto a lograr, puede también verlo como una imposición hostil o agresiva. Siendo esta reacción natural, pero impredecible, los líderes deben desarrollar

¹³ Kotter, *Leading Change*, 6.

herramientas que los ayude a superar y a la vez aprovechar las oportunidades inherentes del cambio en la organización.

La popularidad del modelo de Kotter es debida a su simplicidad, exactitud y aplicabilidad en cualquier entorno, mostrando ser efectivo y ampliamente utilizada en el ámbito militar y otras empresas del ámbito civil. El profesor de la facultad de negocios de Harvard, una autoridad en temas de liderazgo y cambio, hace énfasis en que el liderazgo es el agente catalizador que hace posible lograr el cambio, es el verdadero impulsor del mismo. Antes de describir el modelo, Kotter identifica las razones principales por lo que se fracasa al implementar cambios en las organizaciones, entre ellos, la complacencia excesiva, no crear una coalición, no establecer una visión y no establecer éxitos o victorias a corto plazo.

Si bien es cierto que cualquiera de estos fracasos podría afectar seriamente la capacidad de una organización para implementar cambios, también es cierto que los líderes pueden evitar estos fracasos si lideran los esfuerzos de cambio con firmeza y decisión.¹⁴ La clave está en: crear un sentido de urgencia, crear una coalición de dirección, desarrollar una visión y estrategia, comunicar la visión del cambio, potenciar a una gran cantidad de personas para que tomen acción, generar éxitos/victorias a corto plazo, consolidar las victorias y producir más cambios aún y finalmente Institucionalizar/arraigar los nuevos métodos en la cultura.

Este enfoque de Kotter presenta una herramienta que puede ser perfectamente aplicable en cualquier organización, asumiendo que el cambio es lo que le permitirá

¹⁴ Ibid., 13.

crecer y evolucionar. Es por esto que, brinda una posible solución a la parte inicial del problema de lograr una visión compartida entre los líderes claves y subordinados del Ejército Dominicano, a fin de lograr implementar y desarrollar la nueva carrera de suboficiales.

“*Managing in The Next Society*” [Administrando en la Sociedad Futura]: Libro publicado en el año 2002, Peter Drucker se refiere a “La sociedad del conocimiento”, considerando que el recurso humano constituía el eje de la revolución de la calidad y la productividad, puesto que la calidad de las personas determina la calidad del trabajo. Señala cronológicamente la evolución de las empresas, donde la era industrial y el capitalismo han quedado en el pasado para dar paso a un nuevo tipo de trabajo, en el que se confíe más en la contribución intelectual, a partir del desarrollo académico del trabajador y se evite menos depender de su capacidad física.

Postula que las sociedades modernas han cambiado y se desarrollarán sobre la base del conocimiento. Los conocimientos son la base fundamental para hacer crecer la tecnología, siendo la herramienta sustantiva de los modelos de producción los recursos o activos con que cuentan los trabajadores.¹⁵ Afirma que el trabajador debe entender que el éxito de las organizaciones depende de la habilidad de imponer sus valores, su productividad y conocimiento, además, que nadie debería ser nombrado para una posición directiva si su visión se enfoca sobre las debilidades, en vez de sobre las fortalezas de las personas.¹⁶ La importancia del cambio cultural se evidencia, según

¹⁵ Peter Drucker, *Managing in the Next Society* [La Gerencia en la Sociedad Futura] (New York, N.Y.: St. Martin's Press, 2002), 21.

¹⁶ *Ibid.*, 23.

Drucker, en que las personas son parte de ese sistema o cultura, por lo tanto, sus habilidades dependerán de como sea su interacción en dicho sistema, la calidad decide la supervivencia de las empresas, de las personas mismas, del sistema y de la sociedad.¹⁷ De ahí la responsabilidad recae sobre los gerentes, pues, ellos representan los profesionales que crean y mantienen los negocios, aplican y gestionan el conocimiento.

Esta visión expuesta por el doctor Drucker expresa la importancia del conocimiento en las organizaciones, centrando en los gerentes la responsabilidad principal de gestionarlo y multiplicarlo, pues a medida que las personas crezcan intelectualmente, así lo hará la institución a la que pertenecen. Este planteamiento es congruente y complementa las ideas del cambio en las organizaciones, el cual además de que lo inician los líderes (gerentes), se debe considerar el factor conocimiento en todas y en todos los niveles que involucren el cambio.

“The Vision Process: Seven Steps to a Better Organization” [El Proceso de la visión: Siete Pasos para una Mejor Organización]: Lectura publicada en el año 2012, donde los señores Carey Walker y Matthew Bonnot definen la Visión como: Un panorama del futuro enmarcado por un propósito basado en valores que crea un trayecto para impulsar la conducta, el cambio y la motivación.¹⁸ Nos proporcionan una metodología lógica que sigue secuencialmente un proceso de siete pasos que los líderes pueden desarrollar fácilmente en su visión en las organizaciones. Este proceso inicia

¹⁷ Ibid., 24.

¹⁸ Carey Walker and Matthew Bonnot, *The Vision Process: Seven Steps to a Better Organization* [El Proceso de la Visión: Siete Pasos para una Mejor Organización] (Ft Leavenworth KS: United States Army Command and General Staff College, 2012), 10.

llevando cabo una evaluación inicial que le permitirá conocer la organización y sus características, esto es, cuál es la situación actual y problema existente.

Luego de este análisis, es necesario desarrollar una visión inicial de la organización, que se quiere lograr y hacia dónde deseamos llegar. Este segundo paso es donde el comandante debe, no solo conocer adecuadamente la visión de la organización, sino que, además, debe transmitirla a sus subordinados. Un tercer paso es el establecimiento de metas reales y ejecutables, que marque las acciones que deben ser llevadas a cabo para solucionar el problema o inconvenientes identificados.

Es entonces necesario definir el cómo (las metas), Walker y Bonnot especifican que es necesario corregir la visión inicial y comunicarla nuevamente de forma clara y concisa, para luego refinar las metas y establecer una coalición orientadora que le permita priorizar las metas y tareas específicas.¹⁹

Esta publicación brinda a los líderes de cualquier nivel, una herramienta de vital importancia para crear y desarrollar la visión en las organizaciones, lo cual parte imprescindible para lograr implementar cambios y arraigarlos en la cultura de la organización. Para generar un cambio duradero es necesario considerar en primer orden, la implementación y desarrollo de una visión, esto permitirá que los líderes muestren interés y participación activa, conociendo claramente el propósito de lo que se desea lograr.

“Organizational Culture and Leadership”[Cultura Organizacional y Liderazgo]: Libro publicado en el año 2004, el Doctor Edgar Schein define la cultura de un grupo

¹⁹ Ibid., 14.

como un patrón de asunciones básicas compartidas que ha sido aprendido por un grupo de personas, a medida que han ido resolviendo sus problemas de adaptación externa e integración interna y que ha funcionado lo suficientemente bien para ser considerado válido y por lo tanto ser enseñado a nuevos miembros como el camino correcto a seguir, pensar, sentirse y reaccionar ante esos problemas.²⁰

En la primera parte de este libro, el autor aborda el liderazgo de forma significativa a fin de que sea posible apreciar correctamente la influencia cultural en las organizaciones. Explica que la cultura es un fenómeno dinámico que nos rodea en todo momento, siendo constantemente creada y modificada por nuestra interacción con los demás y moldeada a su vez, por el comportamiento y liderazgo, rutinas, reglas, hábitos y costumbres.²¹ Cuando la extrapolamos al nivel organizacional y hasta grupos más pequeños dentro de la organización, se puede apreciar claramente como la cultura es creada, modificada y últimamente manipulada, proveyendo a su vez, estructura y significado a los miembros de dicho grupo.

Enfoca el proceso dinámico de creación cultural y administración, evidenciando como estos factores conforman la esencia del liderazgo y haciéndonos dar cuenta de que, el liderazgo y la cultura son las dos caras de la misma moneda. En la segunda parte el Doctor Schein realiza una clasificación de la cultura en la organización, mostrando como puede ser analizada en diferentes niveles o grados en que el fenómeno cultural es observable.

²⁰ Edgar Shein, *Organizational Culture and Leadership*, 3rd ed. [Cultura Organizacional y Liderazgo] (San Francisco CA: John Wiley and Sons, 2004), 24.

²¹ *Ibid.*, 25.

Algunas de las confusiones existentes acerca de la cultura es la no diferenciación de estos niveles en los cuales se manifiesta. Estos niveles van desde los más tangibles a los más inconscientes, habiendo entre cada nivel, diversos valores, creencias, normas y reglas de comportamiento que los miembros de la cultura utilizan como forma de inculcarla a sí mismos y a los demás.²² Un elemento crucial de este análisis es el entendimiento de cómo la cultura co-evoluciona con las organizaciones y con sus éxitos. Los inconvenientes que los líderes enfrentan en las organizaciones son diferentes entre sí, ya que, el rol que juega la cultura es totalmente diferente en cada lugar. Se enfatiza la necesidad de ir más allá de la superficie de las creencias expuestas y valores, yendo más profundo hacia las asunciones que crean los patrones de la cognición, percepciones y sentimientos demostrados por los miembros de un grupo.²³

Es necesario comprender que, al realizar el cambio, introduciendo una nueva categoría o grado, se afecta directamente la subcultura del cuerpo de alistados del Ejército Dominicano, por lo cual, es responsabilidad de los líderes, involucrarlos en el proceso de cambio, a fin de lograr que se sientan parte del mismo, asumiéndolo como una costumbre y luego como su nueva cultura.

“The Rocket Model: A Guide to Building High Performing Teams” [El Modelo del Cohete: Una guía para Construir Equipos de Alto Rendimiento]: Libro electrónico publicado en el año 2011, Curphy Gordon y Robert Hogan afirman que el liderazgo no es un proceso individual, más bien, se trata de influir en un grupo para perseguir algún tipo

²² Ibid., 26.

²³ Ibid., 29.

de objetivo general. Indican que los equipos varían en una cantidad de factores importantes, como el tamaño, las normas, las fases de desarrollo y la cohesión, factores que los líderes deben tomar en cuenta al momento de crear y dirigir equipos.²⁴

Nos ofrecen un modelo de liderazgo de efectividad del equipo que describe la dinámica del grupo y lo que los líderes deben hacer si quieren crear equipos de alto rendimiento. Es un modelo diagnóstico, ya que es una herramienta que puede ser utilizada para comprender en dónde los equipos actuales son insuficientes y qué es necesario para volver a encarrilarlos; también es un modelo normativo porque les indica a los líderes qué pasos tomar y cuándo tomarlos al crear equipos nuevos.

El modelo del cohete se basa en una extensa investigación y experiencia con equipos en las industrias de cuidados de la salud, educación, comercio minorista, fabricación, servicio, software, telecomunicaciones, energía y servicios financieros. El modelo se ha utilizado con equipos ejecutivos de “The Home Depot”, “Waste Management” y la Autoridad de Salud Estratégica en el Reino Unido; los equipos de administración media en “Waste Management”, “Pfizer” y varios hospitales rurales y distritos escolares, y equipos de proyecto en “Qwest Communications” y “Hewlett-Packard”. El modelo parece funcionar igualmente bien con diferentes tipos de equipos, en distintos niveles organizacionales de diversas industrias.²⁵

²⁴ Curphy Gordon and Robert Hogan, *The Rocket Model: A Guide to Building High Performing Teams* [EL Modelo del Cohete: Una Guía para desarrollar Equipos de Alto Rendimiento] (Austin, TX: MIRAS HOLDING, 2014), 5, accedido el 10 de abril del 2017, <http://www.therocketmodel.com>.

²⁵ Ibid., 8.

Gordon y Hogan nos explican que la formación de un equipo puede ser análoga a la construcción de un cohete. Así como la fase de impulso es crítica para que un cohete se eleve, las fases de Misión y Talento son críticas para formar un equipo. Una vez que las cuestiones de Misión y Talento se han abordado, los líderes tendrán que trabajar con los miembros del equipo para aclarar las normas de equipo y la aceptación y así sucesivamente. La investigación muestra que los equipos con los mejores resultados suelen ser los que reportan un alto nivel de funcionamiento del equipo, en los otros seis componentes del Modelo del cohete.²⁶

Los líderes deben comprender en las etapas en que se encuentran los equipos, esto le permitirá emplear las herramientas correctas para desarrollarlos, obviamente, la nueva carrera de suboficiales deberá transitar por todas las etapas que aborda este modelo. En la etapa inicial de formación, será necesario hacer énfasis en establecer la misión del equipo, para luego establecer las normas que regirán el grupo. Luego en la etapa normativa, los jefes de equipo deben centrarse en el poder y el estado de ánimo, para finalmente, en la etapa de desempeño, centrarse en nuevos cambios.

Sección 3: La Carrera de Suboficiales en Otros Ejércitos del Hemisferio

Ejército de los EE.UU

“The Noncommissioned Officer and Petty Officer: The Backbone of the Armed Forces” [Los Suboficiales: La Espina Dorsal de las Fuerzas Armadas]: Libro publicado en el año 2014, Un grupo de suboficiales bajo la dirección de la oficina del alistado asesor superior del jefe de estado mayor conjunto del departamento de defensa de los

²⁶ Ibid., 12.

Estados Unidos, Nos brindan su esfuerzo conjunto para darnos una visión del suboficial en las Fuerzas Armadas de los Estados Unidos. Inicia con una breve reseña del origen de esta carrera, resaltando que el origen de la carrera de suboficiales se remonta al año 1777, cuando el Ejército del General George Washington retornaba al cuartel general en Valley Forge, cansado y con poco éxito estratégico durante sus batallas contra el Ejército de Gran Bretaña.

El General George Washington decidió reclutar un oficial que se había retirado del Ejército Prusiano, Baron Friedrich Wilhelm Von Steuben. A quien designó como inspector general para desarrollar el profesionalismo del Ejército Colonial.²⁷ Los objetivos de entrenamiento de este oficial representan el primer manual de entrenamiento que describe las responsabilidades, servicio y estándares de disciplina de un suboficial de los Estados Unidos. Esta fecha es considerada como el nacimiento del cuerpo de suboficiales de América.

A través de su cargo, los enlistados a nivel medio de las fuerzas armadas de los Estados Unidos asumen tremenda responsabilidad para cumplir su misión, guiando a sus subordinados y motivándolos para afrontar los retos inherentes de la profesión.²⁸ Juegan un papel único en la profesión armada, representando y reflejando los valores, comportamientos y carácter para los demás alistados de menor grado, sin importar la situación o retos que se afrontan hoy día.

²⁷ Reginald Edwards et al., *The Noncommissioned Officer and Petty Officer: The Backbone of the Armed Forces* [El Suboficial: La Espina Dorsal de las Fuerzas Armadas] (Washington DC: National Defense University Press, 2014), 10.

²⁸ Ibid., 12.

Los suboficiales también salvaguardan la voz de la fuerza de alistados, influyendo en las decisiones de los líderes superiores con listeza y profesionalismo. Han decidido elegir una vida única y no común para los demás miembros de la profesión de las armas, una vida de sacrificio, servicio, fundamentada en el deber sagrado de defender la constitución, lo que confirma la costumbre de llamarlos “la columna vertebral de las Fuerzas Armadas.”²⁹

Este libro además de inspirar y motivar a cada soldado, apunta a destacar la labor de los suboficiales en cada rama de servicio, Ejército, Marina y Fuerza Aérea. Además, representa una guía académica y de principios de liderazgo, la cual puede ser utilizada como herramienta de trabajo y consulta que inspire al sentimiento de compromiso con la profesión. Nos detalla claramente la razón de ser de los suboficiales de las Fuerzas Armadas de los Estados Unidos, qué hacen y cuál es su función crítica dentro de sus respectivos servicios. Nos conceptualiza en cada capítulo, los fundamentos esenciales, pasando por la evolución de la carrera, aspectos importantes del liderazgo, los logros obtenidos a través de siglos de servicio y retos actuales.

Enfatiza que, como producto de la educación profesional común, la educación, el entrenamiento y el desarrollo, los suboficiales de hoy día, están empoderados para asumir sus roles y responsabilidades. Se sienten dispuestos a realizar las tareas adecuadas en todo momento, sin importar las razones, su complejidad o urgencia. Si bien es cierto, el ERD hace un gran esfuerzo en el entrenamiento básico de sus alistados, ha sido siempre una debilidad, la educación y desarrollo profesional de los mismos. Este aspecto resulta

²⁹ Ibid., 13.

imprescindible y es una de las capacidades o requerimientos necesarios para el desarrollo de la carrera de suboficiales del ERD.

“*The Army Noncommissioned Officer Guide*” [La Guía para el suboficial]: Manual publicado en el año 2002. El Ejército de los Estados Unidos da a conocer los principios doctrinales que rigen esta carrera dentro de la institución. Desde las posiciones de liderazgo que deben asumir, sus responsabilidades, autoridad, relación con los oficiales y otras ramas, la conformación jerárquica de la carrera y los valores esenciales que la distinguen. En el aspecto de las posiciones de liderazgo que deben asumir los suboficiales, brinda un modelo mental que guiará su desempeño en las distintas unidades de la institución.

Este modelo inicia con el establecimiento de metas personales y objetivos en la institución, esto reflejará un balance entre lo que el individuo desea en la vida en contraste con la misión de la unidad e institución.³⁰ Una vez el suboficial tenga claro este concepto puede y debe entonces determinar, ¿Qué la unidad espera de él?, de esta forma descubrirá sus aportes específicos y la importancia que estos representan para el cumplimiento de la misión.

Luego de conocer su importancia en la unidad, el suboficial debe entonces enfocarse en conocer su líder inmediato y al igual que como lo realizó anteriormente, determinar qué cosas este oficial o líder espera de él. Esto puede que se conozca mucho antes de llegar a la unidad de trabajo, sin embargo, el suboficial debe afinar este

³⁰ Department of the Army, FM 7-22.7, *The Army Noncommissioned Officer Guide* [Guía para el Suboficial del Ejército] (Washington, DC: Government Printing Office, December, 2002), 18.

conocimiento en la fase de orientación e introducción a su nueva unidad. Mientras conoce su líder y descubre sus requerimientos profesionales y personales, es necesario conocer también las competencias, fortalezas y debilidades de los subordinados y demás compañeros de trabajo, tanto dentro, como fuera de la organización, ya sea en otras agencias o departamentos.

Este manual también define las responsabilidades y deberes esenciales de los suboficiales en el Ejército de los Estados Unidos, mientras el deber se refiere a algo que se debe realizar en virtud de la posición y obligación legal o moral, apegándose a lo que es correcto, ético, siendo sincero, proactivo y preciso; las responsabilidades hacen referencia a el rigor de responsabilizarse por las acciones que haces y por lo que no puedes cumplir o lograr.

Entre los deberes más importantes del suboficial, se especifica por ejemplo que, los suboficiales son responsables de cumplir todo lo establecido en los manuales y leyes del ejército y de los Estados Unidos, asegurarse de que sus subordinados estén bien entrenados, mantengan apariencia impecable e higiene personal. Además, están a cargo de los cuarteles, así como de realizar servicios de sargentos de guardia, oficiales del día y encargados de entrenamiento de compañías y unidades pequeñas.

Entre sus principales responsabilidades figuran las de cumplir todos los requerimientos de servicio y asegurarse de que sus equipos y unidades también lo logren, incluye la responsabilidad de realizar servicio fiable, llevar la contabilidad de sus subordinados, su conducta y su bienestar. Estas responsabilidades no pueden ser delegadas, así como tampoco la de ser responsable por todas las acciones de sus

subordinados.³¹ Además, el suboficial es responsable de asegurarse de que sus subordinados comprenden sus responsabilidades como miembros de un equipo y de la institución, debe proveer guías, recursos, asistencia y supervisión necesaria a sus soldados para que estos puedan desempeñar sus deberes. Los oficiales y los suboficiales trabajan juntos para asesorar, asistir y aprender el uno del otro.

En cuanto a la relación con los demás miembros del ejército indica que es una de las partes más importantes del rol de los suboficiales, especialmente en cuanto a su relación con los oficiales comisionados. Indica que estos deben conocer las similitudes de sus respectivos deberes y responsabilidades. Los oficiales comandan, establecen reglamentos, planes y programas, se concentran en el entrenamiento colectivo para cumplir la misión, se desenvuelven en las operaciones de la unidad y se enfocan en la efectividad y listeza de la unidad como un todo.

Los oficiales también, concentran su atención en los estándares de rendimiento, entrenamientos y desarrollo profesional de los demás oficiales y de los suboficiales, creando las condiciones para el éxito de la misión, gestionando los recursos y el tiempo para que los demás oficiales y suboficiales puedan realizar sus labores. Los suboficiales entonces, se enfocan en establecer las órdenes, directivas y reglamentos, se encargan del entrenamiento individual, guían y lideran los soldados y equipos, se aseguran de que los demás suboficiales y soldados estén listos, motivados y funcionales. Los suboficiales también se concentran en los estándares de rendimiento, entrenamiento y desarrollo profesional de los demás suboficiales y alistados de la unidad, siguiendo las directrices de

³¹ Ibid., 22.

los oficiales de acuerdo a la cadena de mando, a fin de que la misión se cumpla exitosamente.

Este manual también establece los distintos grados o rangos dentro de la carrera de suboficiales, clasificándolos de la siguiente manera:

1. Sargento Mayor de Comando (CSM): Es el suboficial más antiguo de un comando tamaño batallón o escalones más altos, lleva a cabo las pólizas y reglamentos de desempeño, entrenamiento, apariencia y conducta del personal alistado. Asesora al comandante sobre todo lo relacionado al personal alistado de la unidad. Este además dirige todas las actividades que apoyan el cuerpo de suboficiales y es el último escalón de la cadena de mando para solicitudes escritas y orales.
2. Sargento Mayor (SGM): Suboficial clave en las unidades de regimientos y más altas, su experiencia y habilidades son iguales a la del Sargento Mayor de Comando, sin embargo, su liderazgo e influencia esta generalmente limitada a los suboficiales y alistados bajo su autoridad. Se desempeña regularmente como un suboficial experto y es el primer asesor en el desarrollo de pólizas y reglamentos de la unidad, así como también puede sustituir al CSM en su ausencia.
3. Primer Sargento (1SG): Este grado requiere de un extraordinario liderazgo y competencia profesional. Ya que, este suboficial se desempeñará en las compañías y se encarga de la disciplina y fomentar el compromiso de los demás soldados. Mantiene la actualización de la rotación del servicio y realiza reportes vespertinos al comandante. Los primeros sargentos realizan las

formaciones e instruyen a los sargentos de pelotones, asistiendo a demás al comandante en las operaciones diarias de la unidad. Aunque ellos supervisan las rutinas de asuntos administrativos, su principal función es entrenar los soldados.³²

4. El Sargento Primera Clase (SFC): Es el primer nivel de suboficiales superiores. Generalmente tiene quince (15) a dieciocho (18) años de experiencia, la cual debe traducirse a decisiones más precisas en el mejor interés de la misión y del soldado. Es el primer asistente y asesor del líder de pelotón, con la responsabilidad de entrenar y cuidar de los alistados. Esta toma cargo del pelotón en la ausencia del líder, enseña tareas colectivas e individuales a los soldados en las escuadras o unidades equivalentes. Generalmente tiene a su cargo varios sargentos de “staff” bajo su liderazgo directo.
5. Sargento de “Staff”: Es un grado muy parecido al de sargento, principalmente en cuanto a las funciones y responsabilidades que debe asumir. La mayor diferencia entre estos es el nivel de influencia al que abarca su cadena de mando y no necesariamente su autoridad. El sargento de “staff” está en contacto diario con gran número de soldados y generalmente tiene a cargo más equipos y propiedades bajo su responsabilidad. Para promover deben tener un mínimo de 84 meses en servicio, diez meses en el grado, haber realizado el curso inicial de desarrollo de liderazgo (PLDC) y poseer un

³² Ibid., 24.

diploma que lo acredite como bachiller (12^{vo.} año de estudios básico) o un mayor nivel académico.

6. Sargento: Tienen regularmente a los cabos bajo su autoridad, son vistos como el primer ejemplo a seguir, representan un paradigma para los demás soldados. Son responsables del entrenamiento individual, de la apariencia personal e higiene de los soldados. El sargento, además, es el encargado de asegurarse de que cada miembro de su unidad este entrenado de acuerdo a su especialidad (MOS). Su misión principal es el entrenamiento de su unidad.
7. Cabo: Es el único grado que siempre ha existido en el cuerpo de suboficiales, siempre se ha distinguido como la base para los demás grados, este es el líder de los soldados dentro de los equipos. Al igual que los sargentos, son responsables del entrenamiento individual, apariencia física y limpieza de los soldados, dentro de su equipo. Para ser promovido, entre otros atributos, debe tener un mínimo de 26 meses en servicio y 6 meses en el grado.³³

A través de este manual se evidencia la importancia de los suboficiales en el ejército de los Estados Unidos, donde todos los grados anteriores deben entender la intención del comandante y la misión, de donde deberán entonces realizar su propio análisis a fin de desarrollar planes y programas para ser ejecutados hasta el escalón más bajo de la unidad. Del mismo modo son los responsables ante los oficiales para proporcionar las guías y asesorías adecuadas a sus subalternos. Llevar a cabo las acciones

³³ Ibid., 26.

correspondientes de asesorías y guías, para lo cual debe entender la misión esencial de la unidad, a fin de desarrollar programas, asesorías y guías apropiadas.

La figura 3 presenta la escala jerárquica actual de los suboficiales del Ejército de los EE.UU., de acuerdo a la Guía del suboficial. A partir del grado de cabo, se asigna el calificativo de NCO, hasta llegar al grado de sargento mayor del Ejército.

US DoD Pay grade	E-1	E-2	E-3	E-4	E-5	E-6	E-7	E-8	E-9				
Insignia	No Insignia												
Title	Private	Private	Private First Class	Specialist	Corporal	Sergeant	Staff Sergeant	Sergeant First Class	Master Sergeant	First Sergeant	Sergeant Major	Command Sergeant Major	Sergeant Major of the Army
Abbreviation	PV1	PV2	PFC	SPC ¹	CPL	SGT	SSG	SFC	MSG	1SG	SGM	CSM	SMA
NATO Code	OR-1	OR-2	OR-3	OR-4	OR-4	OR-5	OR-6	OR-7	OR-8	OR-8	OR-9	OR-9	OR-9

¹ SP4 is no longer an acceptable abbreviation for Specialist.

Figura 3. Escala de grados de los alistados del Ejército de EE.UU.

Fuente: Blog digital de Hyrum's Heroes, accedido en febrero 17, 2017, <https://hyrumheroes.wordpress.com/u-s-army-rank-insignia/>.

“Academia para suboficiales MSG Roy P. Benavidez (NCOA) del Instituto de Cooperación para la Seguridad Hemisférica (WHINSEC)”: Organización dirigida por el Sargento Mayor de Comando Abel Tavera del Ejército de EE.UU. El nombre que exhibe es en honor al Sargento Maestre Roy P. Benavidez, quien durante la Guerra de Vietnam arriesgó su vida en combate y salvó la vida de sus soldados en varias ocasiones, por lo

cual fue condecorado con medalla de honor en el mes de enero de 1981 por el presidente Ronald Reagan. Tavera describe el gran esfuerzo y aportes de esta escuela a las naciones del hemisferio occidental, siendo la única institución del ejército de los EE.UU. que en la actualidad ofrece diversos cursos de educación y adiestramiento a líderes suboficiales que son seleccionados por sus respectivas naciones y que llenen los requisitos establecidos para cada curso.

Con los estándares de las demás academias para suboficiales y directrices del Comando de Doctrina del Ejército (TRADOC), la academia imparte tres cursos medulares, enfocados en los distintos niveles y responsabilidades que deben asumir los suboficiales en sus respectivas organizaciones y que además deberán servir como multiplicadores de estos conocimientos adquiridos.³⁴ El primero de ellos es el Curso para Jefes de Unidades Pequeñas (SULC), preparado con una duración de cuatro semanas, para desarrollar las destrezas de liderazgo para jefes de escuadras y equipos. En un nivel más arriba se encuentra el Curso de Capacitación Profesional para suboficiales (NCOPD), el cual ha sido adaptado para desarrollar profesionalmente a los suboficiales que se desempeñaran en unidades tamaño pelotón y compañías (primer sargento).

Este curso educa a los suboficiales para ser líderes más adaptables y utilizar el pensamiento crítico y creativo, armado con habilidades técnicas, tácticas, administrativas y logísticas que serán imprescindibles para su liderazgo en pelotones y compañías. Las áreas predominantes son: liderazgo, administración de entrenamiento, operaciones y

³⁴ United States Army, “*Western Hemisphere Institute for Security Cooperation NCO Academy*” [Escuela de Suboficiales del Instituto de Cooperación de Seguridad del Hemisferio] U.S. Army Maneuver Center of Excellence, June 9, 2016, accedido el 10 de abril del 2017, <http://www.benning.army.mil/tenant/whinsec/NCOAcademy.html>.

funciones de la guerra (mando de la misión, Protección, Sostenimiento, Inteligencia, Movimiento y Maniobra).

Finalmente, el Curso de Asesor Alistado de Mayor Jerarquía (SEA) ha sido estructurado para adiestrar a los sargentos maestros y sargentos mayores a través de la toma de decisiones y pensamiento crítico, en las áreas de liderazgo, estudios nacionales y operaciones dentro del marco de la profesión de las armas, a un nivel estratégico en un ambiente conjunto. Este curso tiene una duración de diez (10) semanas enfocadas en desarrollar la capacidad de los líderes suboficiales de la región para las implicaciones y retos del ambiente operacional actual. Los estudiantes adquieren la capacidad y actitud necesaria para asumir posiciones de gran responsabilidad en sus respectivas organizaciones.

Los cursos anteriores además de lo citado, incluyen temas relacionados a democracia, ética y ley operacional, con el objetivo de complementar el pensamiento creativo de los estudiantes, tomando en consideración los efectos que ambos factores tienen en las operaciones militares en tiempo de paz y de guerra. Esta escuela está alojada dentro de las instalaciones de WHINSEC, pero tiene su propia organización jerárquica, así como su propia misión y organización.

En los apéndices I al IV de esta investigación se aprecian las entrevistas realizadas a la plana mayor e instructores invitados de otras naciones en este instituto, en ellas se evidencia el gran agradecimiento de estos suboficiales ante tal oportunidad, lo cual les permite crecer a nivel profesional y ser luego capaces de emular lo aprendido en beneficio de sus respectivas carreras, una vez de vuelta en sus países. Estos suboficiales del Ejército de los EE.UU., Brasil, Belice y Paraguay, resaltan la necesidad de continuar

apoyando el desarrollo de la carrera de suboficiales, especialmente en lo relacionado al entrenamiento y educación, factores que consideran claves para el crecimiento de los suboficiales. Del mismo modo destacan la importancia de que los oficiales confíen más en sus subordinados, que los responsabilicen y los apoyen para tomar decisiones que colaboren al cumplimiento de la misión.

Ejército de Colombia

“Decreto Presidencial que regula la Carrera de Oficiales y suboficiales de las Fuerzas Militares de Colombia”: Publicado en fecha 2007, dicta la base legal que reglamenta la carrera profesional de los oficiales y suboficiales de la República de Colombia, haciendo énfasis en lo relativo a su ingreso, ascensos, escalafón y formación. Establece que la planta de suboficiales de las fuerzas militares, será fijada por el Gobierno Nacional, con base en las necesidades de las mismas, y tendrá como marco de referencia un plan quinquenal elaborado por el Ministerio de Defensa Nacional revisado anualmente.³⁵

Inicia identificando que, la jerarquía de los suboficiales del Ejército, para efectos de mando, régimen interno, régimen disciplinario y justicia penal militar, lo mismo que para todas las obligaciones y derechos consagrados en este decreto, está comprendida en los grados de: sargento mayor de comando conjunto, sargento mayor de comando, sargento mayor, sargento primero, sargento viceprimero, sargento segundo, cabo primero,

³⁵ Honorable Álvaro Uribe Vélez, Presidente de la República de Colombia, *Carrera de Oficiales y Suboficiales de las Fuerzas Militares de Colombia*, 27 de abril de 2007, Decreto No. 1428, 40.

cabo segundo y cabo tercero.³⁶ En cada grado previsto existe también una clasificación de acuerdo al área de desempeño dentro de la institución, estas son:

1. Suboficiales de las Armas: Conformada por todos aquellos formados, entrenados y capacitados con la finalidad principal de actuar con los oficiales en el mando y la conducción de los elementos de combate y de apoyo de combate del Ejército.
2. Suboficiales del Cuerpo Logístico: Todos aquellos egresados de las escuelas de formación de suboficiales, o de cursos regulares que desarrollen las fuerzas, entrenados y capacitados para actuar con los oficiales en el mando y la conducción de los elementos logísticos y de apoyo de servicios para el combate del Ejército.
3. Suboficiales del Cuerpo Administrativo: Por aquellos los tecnólogos o técnicos profesionales, escalonados en el Ejército con el propósito de desempeñarse en el campo de su disciplina tecnológica, conforme a las necesidades de las fuerzas.³⁷

En su artículo séptimo, aclara que: Los grados que el Gobierno Nacional otorgue a los oficiales y suboficiales de las Fuerzas Militares de la República de Colombia, se considerarán títulos profesionales, tecnólogos o técnicos profesionales, según el caso, y por tanto, habilitarán a quienes los posean para el desempeño de funciones públicas en cargos que de acuerdo con las correspondientes disposiciones orgánicas o estatutarias,

³⁶ Ibid., 36.

³⁷ Ibid., 37.

exijan acreditar el título.³⁸ En cuanto al ingreso especifica que los suboficiales ingresarán cuando ostenten el grado de cabos terceros, pasando por un periodo de prueba inicial por un periodo de un año, durante el cual, serán evaluados a fin de apreciar su aptitud física e intelectual para el desempeño en el cargo y servicio.

A nivel genérico, se aprecia que el proceso de ascensos es muy similar al de los oficiales, tanto de la República de Colombia, como de otros países de la región, se establecen condiciones generales tales como que, serán producto de un proceso de selección riguroso, que satisfaga los requisitos legales, dentro del orden jerárquico, de acuerdo con las vacantes existentes. Establece un requisito adicional para el grado de suboficial de comando conjunto, donde se escogerá entre los sargentos mayores de comando, suboficiales jefes técnicos de comando, sargentos mayores de comando de la infantería de marina y técnicos jefes de comando de la Fuerza Aérea Colombiana, que reúnan las condiciones generales y específicas establecidas, el cual se desempeñará en el comando general de las Fuerzas Militares de la República de Colombia.

“Estatutos Generales de la Escuela Militar de Suboficiales Sargento Inocencio Chinca”: Puesto en vigencia en el año 2015, por medio del cual se forma la escuela de suboficiales del Ejército de Colombia, destacando su misión de, formar los futuros suboficiales del Ejército Nacional Colombiano, con fundamento en principios y valores institucionales en la doctrina militar terrestre, como tecnólogos en entrenamiento y gestión militar y tecnologías complementarias, líderes con capacidad para comandar,

³⁸ Ibid., 40.

conducir y administrar una escuadra, inspirados en su vocación de servicio, para alcanzar la victoria con efectividad y transparencia.³⁹

Del mismo modo especifica que tiene como visión para el año 2030, ser líder en la formación superior de los suboficiales de la Fuerza Pública Colombiana. Siendo reconocida, moderna, acreditada y competitiva, con amplios factores tecnológicos, culturales y éticos, potenciadora en la excelencia académica militar a nivel nacional e internacional por sus programas tecnológicos; fundamentados en la investigación, desarrollo e innovación, como fuente de conocimiento, y con un profundo sentido humanístico.⁴⁰

Es además importante destacar que esta escuela tiene autonomía legal para modificar sus estatutos, crea y desarrollar programas académicos, definir y organizar sus labores de formación, adoptar el régimen de alumnos y docentes, así como también, aplicar sus recursos para el cumplimiento de su misión social y de su función institucional.⁴¹ En este documento legal descansan todos los reglamentos, tanto académicos como administrativos que conforman esta institución, desde su estructura jerárquica, consejo académico, estatutos académicos y responsabilidades estudiantiles.

En la figura número 4 se presenta el escudo emblema de la Escuela Militar de Suboficiales “Sargento Inocencio Chinca” del Ejército de Colombia. La cinta azul en la parte superior con las letras “Chinca”, cobija dos laureles y una lanza que sirve de soporte

³⁹ *Estatutos Generales de la Escuela Militar de Suboficiales Sargento Inocencio Chinca del Ejército de Colombia*, SNIES 3902, Título Primero (2015): 4-6.

⁴⁰ *Ibid.*, 7.

⁴¹ *Ibid.*, 8.

al emblema heráldico del instituto, en cuya punta descansa igualmente una cinta roja con el lema “Patria, Honor, Lealtad”. El cuerpo del escudo se divide en tercios: “uno izquierdo que contiene las armas de las especialidades militares tradicionales, uno medio superior derecho que representa el libro y la antorcha; y otro medio inferior con fondo gris aperlado, que contiene la jineta del cabo tercero del Ejército.”⁴²



Figura 4. Escudo de la Escuela Militar de Suboficiales Sargento Inocencio Chinca, Ejército de Colombia

Fuente: Página Web de la Escuela Militar de Suboficiales Sargento Inocencio Chinca, Ejército de Colombia, accedido en febrero 17, 2017, <http://www.emsub.mil.co/?idcategoria=202150>.

“Liderazgo militar en los suboficiales del ejército Nacional Colombiano”:

Trabajo de grado realizado en enero del 2015, donde la señora Luz Adriana Santos Espinosa expone la importancia del liderazgo en quienes son en verdad los responsables

⁴² Ejército Nacional de Colombia. “*Escuela Militar de Suboficiales Sargento Inocencio Chinca,*” accedido el 10 de abril del 2017, <http://www.emsub.mil.co/?idcategoria=408810>.

directos de que la misión del Ejército de Colombia se cumpla. Resalta el rol que deben desempeñar los suboficiales, al tener contacto de primera mano con los soldados de menor grado, convirtiéndose en sus patrones y líderes a seguir. De un estilo de liderazgo idóneo, dependerá que estos soldados puedan asimilar la intención y propósito del liderazgo estratégico de la institución.

Aborda el problema de liderazgo desde la perspectiva del suboficial, pues, si bien es cierto que, los oficiales superiores y generales ocupan posiciones de liderazgos organizacionales y estratégicos, el liderazgo táctico en todo el sentido de la palabra, radica en los líderes de menor grado incluyendo los suboficiales, que inician desde el líder de equipo, escuadra, pelotón y compañía. De ellos depende el éxito de la misión y paradójicamente, su influencia es obviada en muchas de las organizaciones actuales.⁴³

Es también apreciable la dimensión que representa la humanidad en el líder, pues, según la autora, de esta cualidad depende que se genere una comunicación eficaz de doble vía entre los líderes y subordinados. Esta confianza inicial se convertirá a medida que se continúe fomentando, en un entendimiento mutuo que dará como resultado una interdependencia entre ellos y finalmente un entendimiento compartido que facilitará el cumplimiento de la misión. Los líderes deben finalmente, romper paradigmas y crear grupos cohesivos basados en valores éticos y morales que los conduzcan a la convicción personal de que la profesión y el servicio a la patria se antepone ante cualquier otro fin.

⁴³ Luz Adriana Santos Espinosa, *“Liderazgo Militar en los Suboficiales del Ejército Nacional Colombiano”* (Tesis de maestría, Universidad Militar Nueva Granada, 2015), 6.

La figura número 5 muestra la escala jerárquica de los suboficiales del Ejército de Colombia, resaltando las diez (10) categorías o grados existentes. Los aspirantes inician su carrera como Soldados Dragoneantes para tener la oportunidad de optar por el grado más alto de Sargento Mayor de Comando Conjunto.



Figura 5. Escala de grados de los suboficiales del Ejército de Colombia

Fuente: Página Web de la Escuela Militar de Suboficiales Sargento Inocencio Chinca, Ejército de Colombia, accedido en febrero 17, 2017, <http://www.emsub.mil.co/?idcategoria=202150>.

“U.S. Army South and SOUTHCOM join Colombian Sergeants Major Academy Students” [El Ejército Sur y el Comando Sur de los EE.UU. reciben estudiantes de la academia para Sargentos Mayores de Colombia]: Artículo publicado en el 2014 por el ejército de los EE.UU., como producto de la recepción de cuarenta (40) suboficiales de Brasil, Chile, Colombia, México y Perú, en Fuerte Benning, Georgia. El objetivo de esta reunión fue llevar a cabo una discusión de trabajo entre líderes suboficiales de la región,

para tratar las posibles formas de sincronizar acciones para desarrollar el cuerpo de suboficiales de sus respectivos ejércitos, a través de la participación en seminarios de liderazgo.

Los suboficiales colombianos viajaron para, además de lograr lo antes mencionado, conocer la escuela de suboficiales de WHINSEC y motivar la participación e interacción entre ambos ejércitos. Como resultado, esta visita fue útil para que los suboficiales se expusieron a una cultura diferente y pudieran multiplicar los conocimientos adquiridos con otros líderes NCO's de su país y de la región. Esta relación entre Colombia y los Estados Unidos ha venido creciendo por años, realizando intercambios en beneficio de la profesionalización y capacitación de los suboficiales.

El Sargento Mayor de Comando Carlos Olvera, del Ejército Sur de EE.UU., resaltó el esfuerzo realizado por los suboficiales de Colombia, siendo este Ejército el pionero en cuanto a iniciativas de entrenamiento en doctrina conjunta, lo cual ha hecho posible el acercamiento de varios países de la región, para abordar problemas mutuos y sus posibles soluciones.⁴⁴ Estos acercamientos son de gran importancia para el crecimiento de la carrera, donde líderes se unen, discuten y multiplican conocimientos en beneficio de sus respectivas organizaciones.

⁴⁴ Eric Lucero, “*SOUTHCOM join Colombian Sergeants Major Academy students in senior enlisted leaders Conference,*” [Sargentos Mayores Estudiantes de la Escuela de Suboficiales de Colombia, participan en la Conferencia de Alistados Superiores del Comando Sur] *Department of the Army*, November 14, 2014, accedido el 10 de abril del 2017, https://www.army.mil/article/138388/U_S__Army_South__SOUTHCOM_join_Colombian_Sergeants_Major_Academy_students_in_senior_enlisted_leaders.

Ejército de Chile

“Escuela de Suboficiales del Sargento 2do. Daniel Rebolledo Sepúlveda”: La carrera de suboficiales del Ejército de Chile es una de las más desarrolladas técnicas y profesionalmente de la región, haciendo un gran esfuerzo por incorporar la tecnología en su organización a fin de estar a la vanguardia y afrontar los desafíos internos y externos que deparan el mundo globalizado de hoy día. La formación de los suboficiales del Ejército chileno descansa en la Escuela de Suboficiales del Sargento 2do. Daniel Rebolledo Sepúlveda, cuyo origen se remonta a los años 1817, cuando inicia la formación de las clases y suboficiales del ejército en el interior de la academia militar, con el nombre de Sección de Cabos y Sargentos. Más adelante en 1887 se crea la escuela para Clases, la cual prolongó su existencia hasta 1903. Es entonces, cuando cinco (5) años más tarde, se crea la escuela de suboficiales.

El 20 de octubre de 1967 se decreta la creación de la escuela de suboficiales como institución definitiva para la formación del cuadro permanente del ejército. En la actualidad la escuela admite también a jóvenes que poseen Título Técnico en Nivel Superior, contando además con un modelo curricular basado en competencias. Esta escuela continúa creciendo en infraestructura y aspectos educativos que se proyectan para aportar al futuro cuadro permanente del Ejército de Chile, formándolo bajo los más altos valores, estándares profesionales y logros deportivos militares.⁴⁵

⁴⁵ Ejército de Chile, *“Escuela de Suboficiales del Sargento 2do. Daniel Rebolledo Sepúlveda,”* Escuela de Suboficiales, accedido el 10 de abril del 2017, <http://www.escueladesuboficiales.cl/index.html>.

La figura número 6 evidencia la trayectoria que siguen los suboficiales a lo largo de su carrera en el Ejército Chileno. Se destacan los treinta y cinco (35) años de servicio por los que transitan en cada uno de sus grados, así como los requerimientos que deben ser completados para promover secuencialmente.

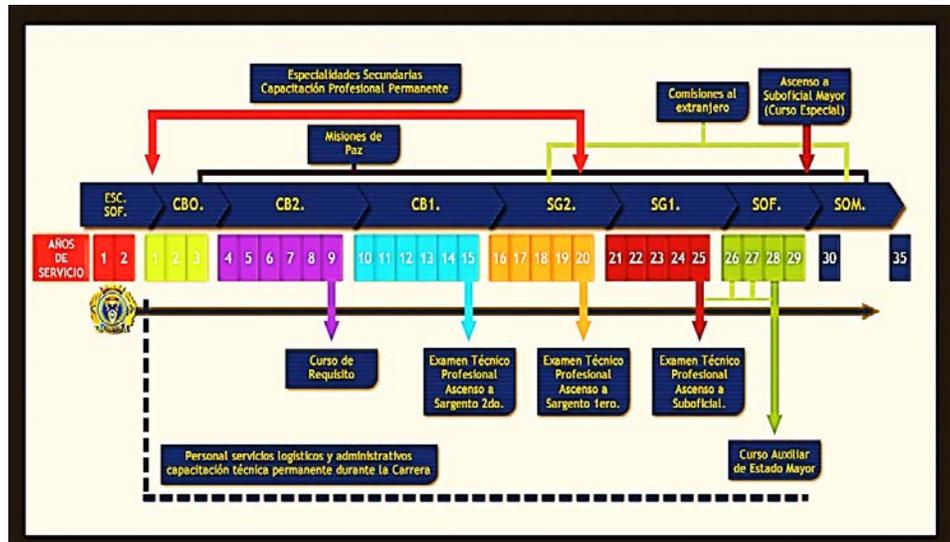


Figura 6. Línea de carrera de los suboficiales del Ejército Chileno

Fuente: Portal digital de la Escuela de Suboficiales del Sargento 2do. Daniel Rebolledo Sepúlveda, accedido en febrero 17, 2017, <http://www.escueladesuboficiales.cl/nuestra-escuela.html#bienvenida>.

Al ingresar a esta escuela, ya sea como jóvenes civiles con un grado técnico superior o como tropa profesional (clase), son denominados como “Soldados Dragoneantes”. Este término se deriva de la palabra “Dragón”, utilizado para designar aquellos miembros que han cumplido los requisitos académicos durante el primer periodo común en su calidad de alumno. Al cumplir su segundo año de entrenamiento, pasan a la

escuela de armas o servicios con el grado de “Cabo Dragoneante”, manteniendo la condición aún de alumno.⁴⁶

Luego de completar su formación profesional, habiendo completado los requisitos académicos y militares establecidos, pasan a formar parte del personal del cuadro permanente con el grado de Cabo. Este grado se compone de dos subcategorías, es donde mayor énfasis se realiza para desarrollar el aspecto técnico y profesional de los soldados, por lo cual es también el de mayor duración con un periodo de doce (12) años para luego ser evaluados y tener la posibilidad de ser ascendidos a sargentos segundos. Para lograr ascender al grado de suboficial mayor es necesario en adición, contar con un mínimo de veintinueve (29) años en la institución, mostrar una conducta intachable y aprobar el curso especial para dicho grado.

La figura número 7 muestra las insignias de los suboficiales del Ejército de Chile, desde el grado menor de cabo, hasta el suboficial mayor que representa el suboficial más antiguo de la organización.

⁴⁶ Suboficial Mayor de Ejército Julio Peña Bustamante, “*La Carrera Militar se Forja con Pasión,*” *Armas y Servicios del Ejército de Chile*, no.8 (Marzo 2015): 24-25, accedido el 17 de febrero del 2017. <http://www.ejercito.cl/?HistoricoRevistas&publicacion=8>.

Rango	Suboficial Mayor	Suboficial		Clase			
Tenida de Salida							
Tenida de Oficina							
Tenida Centro Sur							
Tenida Norte							
Grado	Suboficial Mayor	Suboficial	Sargento 1º	Sargento 2º	Cabo 1º	Cabo 2º	Cabo
Abreviatura	SOM	SOF	SG1	SG2	CB1	CB2	CBO
Código OTAN	OR-9	OR-8	OR-7	OR-6	OR-5	OR-4	OR-3

Figura 7. Insignias de los suboficiales y clases del Ejército de Chile

Fuente: Portal digital de la Escuela de Suboficiales del Sargento 2do. Daniel Rebolledo Sepúlveda, accedido en febrero 17, 2017, <http://www.escueladesuboficiales.cl/multimedia.html>.

El Ejército Chileno especializa los suboficiales en base a armas, servicios y especialidades, que contribuyen a la preparación de los mismos, a través del conocimiento profesional de acuerdo a las características de la fuerza. Las distintas especialidades deben integrarse y complementarse armónicamente, dando como resultado una fuerza terrestre que opera de forma eficaz, en tiempo de guerra y en tiempos de paz. Las armas son organizaciones especializadas conformadas por personal y material que, empleados como unidades, desarrollan su trabajo en el combate en forma integrada, tales como la infantería, artillería, caballería, blindados, etc.⁴⁷

En cuanto a los servicios, se refiere al sistema organizacional que apoya las armas, para satisfacer necesidades específicas en cualquiera de las áreas, tanto aspectos

⁴⁷ Ejército de Chile, “*Armas y Servicios*,” accedido el 17 de febrero del año 2017, <http://www.ejercito.cl/?menu&cid=16>.

físicos como morales y espirituales de la fuerza terrestre. Entre ellos se pueden identificar la logística, el transporte, la justicia, sanidad, banda, legal y otros. La profesionalización en armas y servicios, es complementada con especialidades secundarias a lo largo de la carrera militar, estas pueden ser, por ejemplo, instructor militar, buceo táctico, pilotos del ejército, entre otras.

Ejército de Paraguay

“Colegio Militar de Sub Oficiales del Ejército "Teniente Primero de Infantería Manuel Irala Fernández”: En su página oficial, el ejército paraguayo resalta los aspectos más importantes de la carrera de suboficiales de esa organización, iniciando con una reseña histórica que brinda una orientación básica sobre su origen, el cual se remonta al año 1931, donde fue creado mediante decreto del poder ejecutivo.

Desde sus inicios, la misión primordial de esta institución era preparar a los jóvenes alumnos para integrarse a las unidades del ejército. Mientras el país atravesaba por un periodo de inestabilidad, esta escuela tuvo que ser clausurada temporalmente en julio de 1932, debido a una movilización general decretada por el gobierno.

Los estudiantes de ese entonces se desatacaron por su sagacidad y su heroísmo a la hora de ejecutar operaciones de combate durante arduas batallas de la época, lo cual hizo esta organización acreedora de un sinnúmero de condecoraciones nacionales.

Habiendo pasado por varias transformaciones al pasar de los años, desde 1998 el Colegio Militar de Suboficiales del Ejército de Paraguay mantiene sus altos estándares de educación, los cuales en principios eran solo a nivel medio y al día de la fecha ha sido elevado a nivel técnico superior. Cuenta con un amplio currículo académico que habilita sus graduados con títulos en administración de recursos humanos y materiales, avalados

por la Dirección General de Educación Superior del Ministerio de Educación y Cultura. Brinda a los estudiantes la posibilidad de servir a la Patria y al mismo tiempo, acceder a la profesión militar, teniendo como ejemplo las innumerables muestras de heroísmo y sacrificio de sus héroes militares de la historia.

En la figura número 8 se presentan los suboficiales del Ejército de Paraguay, mientras se preparan para una ceremonia formal de rendición de honores presidenciales como parte de las actividades rutinarias de la organización y exhibiendo sus uniformes tradicionales utilizados para tales fines.



Figura 8. Estudiantes del Colegio Militar de Suboficiales del Ejército Paraguayo

Fuente: Portal digital del Ejército de Paraguay, accedido en febrero 17, 2017, <http://www.ejercito.mil.py/index.php/educacion/comisoe-suboficiales>.

El servicio en el ejército paraguayo es de carácter obligatorio, según lo establece la constitución en su artículo 129: “Todo paraguayo tiene la obligación de prepararse y de

prestar su concurso para la defensa armada de la Patria. A tal objeto, se establece el servicio militar obligatorio. La ley regulará las condiciones en que se hará efectivo este deber. El servicio militar deberá cumplirse con plena dignidad y respeto hacia la persona. En tiempo de paz, no podrá exceder de doce meses.⁴⁸ Al ingresar a través del servicio obligatorio, los estudiantes luego de recibir la preparación y entrenamiento inicial, pueden alcanzar los grados de soldado y cabo segundo.

Luego de cumplir con el servicio militar obligatorio, existen tres formas o vías para ingresar al ejército: como soldado profesional, como suboficial o a través de la academia militar para ser oficial. Los soldados profesionales deben además de haber realizado el servicio obligatorio, haber alcanzado hasta el sexto grado de educación y realizar los entrenamientos prioritarios de la organización, donde podrán alcanzar los grados de Cabo 2^{do}, Cabo 1^{ro} y sargento 2^{do} al completar el tercer año.⁴⁹ La categoría de suboficial representa la última vía de ingreso al ejército en los escalones de mando bajo y medio. Es necesario contar con una edad mínima de dieciocho (18) años para el día de ingreso y veintitrés (23) años como máximo, mientras que además se debe haber completado los estudios de bachiller antes ser aceptado. Al progresar a través del tiempo, cumpliendo los requisitos académicos y de disciplina que exige la institución. Estos suboficiales podrán ir ascendiendo a los grados de Vice Sgto. 1ro., Sgto. 1ero., suboficial

⁴⁸ *Constitución de la República de Paraguay* (Junio 1992), Art 129.

⁴⁹ Ejército Paraguayo, "*Colegio Militar de Suboficiales del Ejército "Tte. 1ro. de Infantería Manuel Irala Fernández,"* Accedido el 10 de abril del 2017, <http://www.ejercito.mil.py/index.php/educacion/comisoe-suboficiales>.

mayor y suboficial principal hasta culminar su carrera militar por un periodo de treinta (30) años.

La figura número 9 muestra la secuencia jerárquica de los suboficiales del Ejército Paraguayo. Luego del entrenamiento básico, pasan a ser Cabos Segundos para luego optar por convertirse en suboficial principal en la culminación de sus carreras.

PARAGUAY RANK	SOLDADO	CABO SEGUNDO	CABO PRIMERO	SARGENTO SEGUNDO	VICE-SARGENTO PRIMERO	SARGENTO PRIMERO/ SARGENTO AYUDANTE	SUB-OFICIAL/ SUB-OFICIAL MAYOR	SUB-OFICIAL PRINCIPAL
ARMY	NO INDICIA							
U.S. RANK TITLES	BASIC PRIVATE	PRIVATE 1ST CLASS	CORPORAL	SERGEANT	STAFF SERGEANT	SERGEANT 1ST CLASS/ MASTER SERGEANT	FIRST SERGEANT/ SERGEANT MAJOR	COMMAND SERGEANT MAJOR
PARAGUAY RANK	SOLDADO	CABO SEGUNDO	CABO PRIMERO	SARGENTO SEGUNDO	VICE-SARGENTO PRIMERO	SARGENTO PRIMERO/ SARGENTO AYUDANTE	SUB-OFICIAL/ SUB-OFICIAL MAYOR	SUB-OFICIAL PRINCIPAL

Figura 9. Grados jerárquicos de los suboficiales del Ejército Paraguayo

Fuente: Portal digital del Ejército de Paraguay, accedido en febrero 17, 2017, <http://www.ejercito.mil.py/index.php/educacion/comisoe-suboficiales>.

CAPITULO 3

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La autoridad de mando no se limita a los oficiales. Un comandante es un jefe que como parte de sus funciones dirige y tiene autoridad sobre los soldados. Los miembros alistados del ejército pueden tener autoridad de mando. El jefe de tanque, jefe de escuadra, jefe de sección o sargento de pelotón usa la autoridad de mando para dirigir y controlar.

— Gen. John A. Wickham, Ejército de los EE.UU.

Diseño de la Investigación

Esta investigación se propone dar respuesta a la pregunta de ¿Qué Plan de Gestión debe implementar el Ejército de la República Dominicana para desarrollar la carrera de suboficiales? para tales fines se utilizará un diseño cualitativo en el cual las etapas se constituirán en acciones llevadas a cabo para cumplir con los objetivos especificados en las preguntas de esta investigación.⁵⁰ Para llegar a las conclusiones deseadas, no será realizado ningún tipo de experimento, sino que, se analizarán las variables para comprenderlas y posteriormente se describirán los resultados que darán respuesta a las preguntas de investigación. Este estudio será de carácter transversal, donde se analizarán las variables en un periodo determinado en el que suceden los hechos.⁵¹

El investigador tomará en consideración una serie de fuentes primarias y secundarias, cuya información será recolectada y analizada en la consecución de los objetivos planteados. Estas fuentes se comprenden de una variedad de libros de textos,

⁵⁰ Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio, *Metodología de la Investigación*, 4ta. ed. (México DF: Mc Graw Hill, 2006), 581.

⁵¹ *Ibid.*, 582.

documentos de origen legal, revistas y otras fuentes especificadas en el capítulo número dos de esta investigación. Se analizará por separado la bibliografía concerniente a la carrera de suboficiales de los Ejércitos de Estados Unidos, Colombia, Chile y Paraguay, que me permitirán desarrollar a profundidad el análisis y arribar a las conclusiones en el capítulo cinco.

Tipo de Razonamiento

Para desarrollar esta investigación, utilizaré los métodos de investigación de la deducción y el análisis. Primeramente, la deducción me permitirá ir desde una conceptualización general sobre los aspectos relacionados a la gestión del cambio, para luego mostrar su aplicación en el caso específico de la nueva carrera de suboficiales del Ejército Dominicano. El método analítico me permitirá descomponer por separado las variables que inciden en el problema planteado y en su solución.

Para el análisis se utilizarán varias herramientas que facilitarán su implementación y futuras conclusiones. Inicialmente a través de las variables FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) se analizará el estado actual de la carrera de suboficiales del ERD. Luego se compararán por separado las carreras de suboficiales de otros ejércitos del hemisferio, cuyo análisis estará enfocado en identificar el rol que deberá desempeñar un suboficial en el ERD y finalmente, la herramienta de DOTMLPF (Doctrina, Organización, Entrenamiento, Materiales, Liderazgo, Personal e Instalaciones), permitirá realizar un análisis que identifique los requerimientos o capacidades necesarias para desarrollar esta carrera.

Técnicas de Investigación

La recolección de datos será esencialmente a través de fuentes documentales, las cuales a su vez serán: bibliográficas y digitales, tales como, libros, revistas, periódicos y artículos digitales del internet. Además de la recolección de fuentes documentales será necesario realizar entrevistas para obtener verbalmente las opiniones de suboficiales de los ejércitos del hemisferio, que complementarán el análisis de la investigación. Estas entrevistas serán de carácter voluntario y contarán con autorización previa del Administrador de Protección Humana del Colegio de Comando y Estado Mayor General del Ejército de los EE.UU. Serán llevadas a cabo en el ambiente natural y cotidiano de los participantes.⁵² Aunque estas entrevistas serán realizadas en el lugar de trabajo de los entrevistados, no se interferirá sus labores rutinarias u horario personal. Luego de que los resultados sean obtenidos, serán documentados de forma escrita y digital, en dispositivos electrónicos y computadoras personales.

Fases de la Investigación

Fase 1: Investigación sobre la Creación de la categoría de suboficiales en el ERD.

Fase 2: Investigación sobre la gestión del cambio en las organizaciones.

Fase 3: Investigación sobre el desarrollo de la carrera de suboficiales en otros ejércitos de la región.

Fase 5: Entrevistas a suboficiales de WHINSEC.

Fase 6: Deducción y análisis

⁵² Ibid., 583.

CAPITULO 4

ANÁLISIS

Nadie le desea más éxito que su sargento mayor de comando, pero usted tiene que establecer confianza con él para que eso suceda - él es la primera persona que usted debe abordar. No he asumido ningún comando, inclusive el de Jefe de Estado Mayor, en el cual no haya sido el sargento mayor de comando la primera persona a quien yo le haya dedicado tiempo.

— Gen. Carl E. Vuono, Ejército de los EE.UU.

Tal como se especificó en los capítulos anteriores, esta investigación trata de contribuir al desarrollo de la carrera de suboficiales del Ejército de la República Dominicana, creada legalmente en el mes de agosto del 2013. Si bien es cierto que solo han transcurrido algo más de tres (3) años desde su creación al día de la fecha, los avances evidenciados han sido mínimos. Sin embargo, es necesario apuntar que este desarrollo será un proceso a largo plazo que no se dará de forma repentina o fugaz, pues, requiere de diversos recursos que deben ser gestionados adecuadamente en el presente, para que den frutos en el futuro. Para dar respuesta a las preguntas de investigación planteadas, este análisis será llevado a cabo utilizando cuatro herramientas esenciales que abordaran los aspectos críticos relacionados al problema planteado: Un Análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas actuales (FODA) de la carrera de suboficiales en el ERD que me permitirá obtener una perspectiva del estado actual en que se encuentra esta carrera. En concreto este análisis permite a la organización determinar cuáles son las acciones que se deberían poner en marcha para aprovechar las

oportunidades detectadas y así preparar a la organización contra las amenazas teniendo conciencia de las debilidades y fortalezas.⁵³

La siguiente parte del análisis abordará un modelo aplicable para gestionar este nuevo cambio en el ERD al crear la nueva carrera de suboficiales. Esta gestión deberá ser el esfuerzo inicial que se lleve a cabo para desarrollar la carrera de suboficiales, lograr una visión compartida entre los líderes claves de la organización será la plataforma que permitirá llevar a cabo las acciones siguientes. Luego se realizará una comparación de la carrera de suboficiales en otros ejércitos del hemisferio que me permitirá conocer el rol de un suboficial y su relación de mando para su aplicabilidad en el ERD. Finalmente, la utilización de la herramienta DOTMLPF a través de la cual se identificarán las capacidades y requerimientos que el ERD debe desarrollar o modificar para la implementación y desarrollo de esta carrera.

Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas Actuales (FODA) de la Carrera de Suboficiales del ERD

Fortalezas: La disposición e interés en desarrollar el mando y liderazgo en los niveles tácticos de la organización, queda evidenciada en la inclusión de esta nueva categoría en la ley no. 139-13 de las fuerzas armadas dominicanas.⁵⁴ Este documento legal representa la principal fortaleza en la implementación y desarrollo de esta carrera, siendo la base para las acciones subsiguientes que serán necesarias para complementar

⁵³ Roberto Espinosa, “*La Matriz de Análisis DAFO (FODA)*,” Roberto Espinosa, 29 de julio, 2013, accedido el 5 de abril del 2017, <http://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/#>.

⁵⁴ Ley Orgánica de las Fuerzas Armadas, Ley 139-13, Art. 27.

este instrumento de carácter nacional. La toma de la iniciativa por parte del ERD, dio cumplimiento casi inmediato a lo expresado en la ley antes citada, creando la escuela para suboficiales como parte integral de la Dirección General de Entrenamientos de la organización. Aquí ha iniciado ya la transformación de los sargentos de la institución, quienes se convertirán en futuros subteniente I. Esta escuela, aunque dando sus primeros pasos, cuenta actualmente con una organización jerárquica y una propuesta de la evolución profesional y académica de los suboficiales en sus tres categorías (subtenientes categoría I, II y III).

Oportunidades: Las condiciones del ambiente externo e interno que rodean el ERD como organización, favorecen a la posibilidad de desarrollar esta nueva carrera, es por ejemplo apreciable el desarrollo y adecuación a los nuevos tiempos y amenazas. Aunque esta evolución gradual ha sido evidenciada principalmente en la profesionalización y entrenamiento de los oficiales subalternos y superiores, este efecto en sí, representa una oportunidad de crecimiento para los suboficiales y alistados de la organización.

La colaboración e intercambio con otros países de la región, es también una oportunidad palpable que es necesario aprovechar a su máxima expresión. La OSC de la embajada de los EE.UU., a solicitud del ministerio de defensa y del ERD, ha llevado a cabo asesoría y consulta con los líderes claves de la institución, a fin de lograr implementar esta carrera y crear las condiciones necesarias para desarrollarla. Esta oficina ha gestionado el apoyo del Comando y Ejército Sur, para realizar un programa de Intercambios de Desarrollo Profesional (PDE) y de Expertos Militares (SMEE). Es

necesario expandir esta colaboración con otros países de la región, a fin de potencializar mayores resultados y en menor tiempo.

Debilidades: Es un reto para el ERD desarrollar una doctrina que aborde los principios básicos y conceptos operacionales de la organización. Esto obviamente resulta en una debilidad para el desarrollo de esta nueva carrera, pues es necesario, tener inicialmente una doctrina del ERD como organización, para luego, en base a esta, crear los manuales necesarios que describan la contribución de los nuevos suboficiales a esta doctrina. Una doctrina adecuada facilita la planificación del entrenamiento y el desarrollo profesional de los miembros de la organización y por ende, de los suboficiales.

Otra debilidad notable es la falta de interés por parte de los alistados y oficiales, ante la creación de esta nueva categoría. Al no conocer los beneficios específicos que esta les aportará a sus labores rutinarias o si, por el contrario, provocaría cambios que complicarían la ejecución de las mismas, con mayores responsabilidades y requerimientos adicionales. Este factor es crítico, pues, los nuevos suboficiales serán escogidos de los sargentos mayores y sargentos actuales, que deberán además cumplir con lo establecido en la ley de las fuerzas armadas y reglamentos correspondientes.

Amenazas: Si la carrera de suboficiales del ERD no logra implementarse y desarrollarse, la intención emanada por el alto mando, de modernizar la institución para satisfacer las necesidades y amenazas actuales no será materializada, esto impactaría todos los niveles de mando de la organización. Los oficiales continuarían llevando a cabo tareas no inherentes a su grado que lo desenfocarían de sus tareas primordiales de planificar y dirigir a mayor escala. Del mismo modo los alistados continuarían su carrera desmotivados para servir en sus respectivos grados y seguirían enfocados en convertirse

en oficiales para obtener algún desarrollo como miembros de la institución. Indudablemente, estos factores irían en detrimento del ERD, dificultando el cumplimiento de sus objetivos y tareas cotidianas, corriendo el riesgo de convertirse en una organización obsoleta al pasar de los años.

La figura número 10 muestra los aspectos más relevantes del análisis FODA sobre el estado actual de la carrera de suboficiales del ERD.



Figura 10. Análisis FODA del estado actual de la carrera de suboficiales del ERD

Fuente: Por el autor.

Un Modelo de Gestión del Cambio Aplicado a la Carrera de Suboficiales del ERD

La adecuada gestión del cambio es imprescindible para lograr una mayor participación de los líderes claves del Ejército Dominicano en la implementación y

desarrollo de esta nueva categoría en las fuerzas armadas. Durante los diversos seminarios y talleres de desarrollo que han sido llevados a cabo por la OSC de la Embajada de los EE.UU. como parte del apoyo al desarrollo de esta carrera., fue posible observar que la mayoría de oficiales participantes a excepción de los que conformaban el cuerpo de la escuela de suboficiales, no conocían el propósito de esta nueva ley ni consideraban que era de importancia para los alistados, sino, que este cambio podía incluso perjudicarlos.

La dificultad del cambio en las organizaciones es causada por la resistencia, debido al temor y desconocimiento del futuro. El ser humano es complejo por naturaleza, es por esto impredecible conocer con exactitud la reacción que mostrará ante algún cambio en su rutina o vida particular, es por esto que los líderes deben desarrollar herramientas que los ayude a superar y a la vez aprovechar las oportunidades de cambio en la organización.⁵⁵ Este será el obstáculo inicial que debe afrontar el ERD.

Para tales fines será necesario cambiar las ideas y las emociones de los oficiales y alistados de la institución, pues, estos se han acostumbrado a cumplir con sus obligaciones y tareas sin la necesidad de un nuevo recurso humano, aun siendo este un apoyo esencial para lograr un mejor desempeño de la unidad. El ser humano no solo utiliza sus pensamientos y juicio, sino que, además, sus emociones inciden y muchas veces, se antepone ante sus pensamientos.⁵⁶

⁵⁵ Kotter, *Leading Change*, 8.

⁵⁶ Deutschman, *Cambiar o Morir*, 18.

En principio se debe ser inteligente emocionalmente, es necesario el autoconocimiento, ósea, la capacidad de reconocer un sentimiento en el mismo momento en que aparece, constituye la piedra angular de la inteligencia emocional.⁵⁷

A continuación, utilizando el modelo John P. Kotter, el cual, tal como se evidenció en la revisión de la literatura, es adaptable a la realidad del ERD, será empleado como herramienta de gestión del cambio que debe anteceder el desarrollo de la nueva carrera de suboficiales y permanecer durante el mismo, con el fin de generar una visión compartida entre los líderes claves de la organización.

Paso 1: Crear sentido de urgencia: En este primer paso se debe hacer hincapié en los hallazgos identificados en el análisis FODA, resaltarlos y comunicarlos dentro del ERD, los demás servicios y escalones superiores.

Esto será clave para despertar la motivación inicial necesaria para propulsar la nueva carrera de suboficiales. El objetivo es lograr la atención de todos los miembros de la institución, lo cual promoverá discusión sobre el tema y el nivel de urgencia requerido. El Ejército debe utilizar los medios digitales, llevar a cabo talleres presenciales y visitas rutinarias que involucren los comandantes en todos los niveles de mando de las unidades operativas de la institución, donde se exponga la necesidad del cambio, haciendo énfasis en la oportunidad que representa esta nueva carrera para la institución y todos sus miembros, que beneficios tangibles serán evidenciados, así como también, resaltar las amenazas de no materializarlo.

⁵⁷ Daniel Coleman, *La Inteligencia Emocional: Por qué es más Importante que el Coeficiente Intelectual* (México DF, MX: Lelibros, 2013), 56, accedido el 23 de enero del 2017, <https://lelibros.org/libro/descargar-libro-la-inteligencia-emocional-en-pdf-epub-mobi-o-leer-online>

La figura número 11 describe los mensajes que el ERD deberá comunicar a sus miembros con el objetivo de lograr el sentido de urgencia que según el modelo de Kotter es el primer paso para gestionar el cambio. Este primer paso es un esfuerzo de difusión de información para informar efectivamente sobre el cambio.

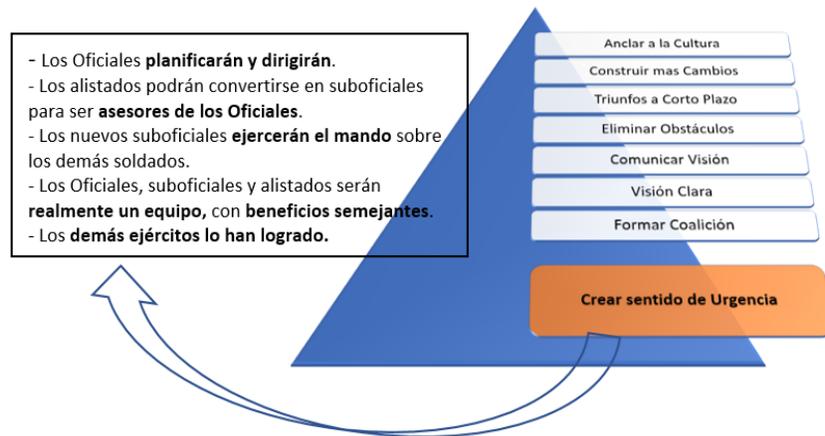


Figura 11. Primer paso del modelo de gestión del cambio utilizando la metodología de John P. Kotter

Fuente: Por el Autor.

Paso 2: Formar una coalición: Es necesario identificar los líderes claves, quienes son las personas necesarias para impulsar la carrera de suboficiales. El alto mando del ERD no podrá gestionar el cambio unilateralmente, necesita de líderes que se conviertan en su voz y que actúen bajo sus directrices. En este paso es necesario conformar equipos de trabajo conformadas por líderes de todas las unidades de la organización, debiendo estos ser capacitados previamente para llevar a cabo las actividades anteriores y subsiguientes que den como resultado la aceptación del cambio. Para tales fines, es

necesario considerar que estos grupos de trabajo, además de representar todas las unidades del ERD, estén compuestos por alistados y oficiales de todos los grados jerárquicos, esto resultará en mayor aceptación de la población total de la organización.

En la figura 12 se realiza una transición de la información a la acción. Describe las acciones necesarias para formar una coalición de líderes. Este es el segundo paso del modelo de Kotter, donde se enfatiza el trabajo en equipo como base para el cambio.

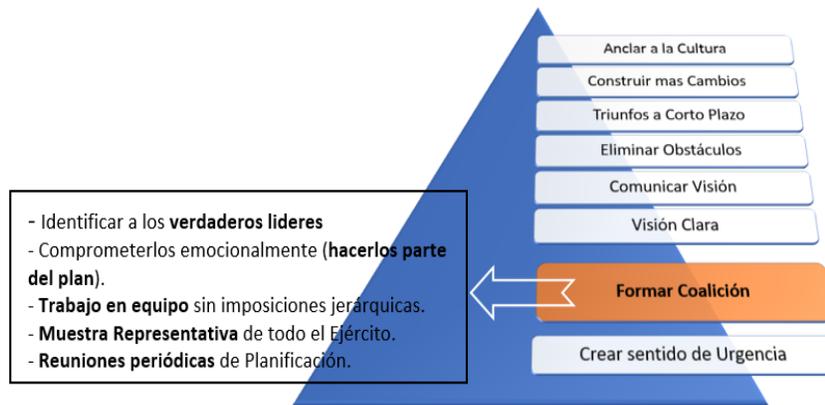


Figura 12. Segundo paso del modelo de gestión del cambio utilizando la metodología de John P. Kotter

Fuente: Por el Autor.

Paso 3: Crear una visión para el cambio: Al crear la nueva categoría de suboficiales, la información contenida en la ley no era suficiente para lograr un entendimiento cabal sobre su significado, esto obviamente dio al traste con el surgimiento de un sinnúmero de ideas y posibles soluciones emergentes que pueden en un momento dado crear más confusión de la necesaria. Es por tanto de importancia que se desarrolle

un concepto o enfoque único sobre la visión general que permita a todos los miembros de la organización comprender y recordar de forma fácil. La visión sobre lo que se quiere lograr debe ser transmitida a la coalición y si es necesario a otros miembros.

En la figura número 13 se describe la visión que deberá ser transmitida a los miembros del ERD, mas enfáticamente a los alistados de la organización. Este es el tercer paso para lograr el cambio.

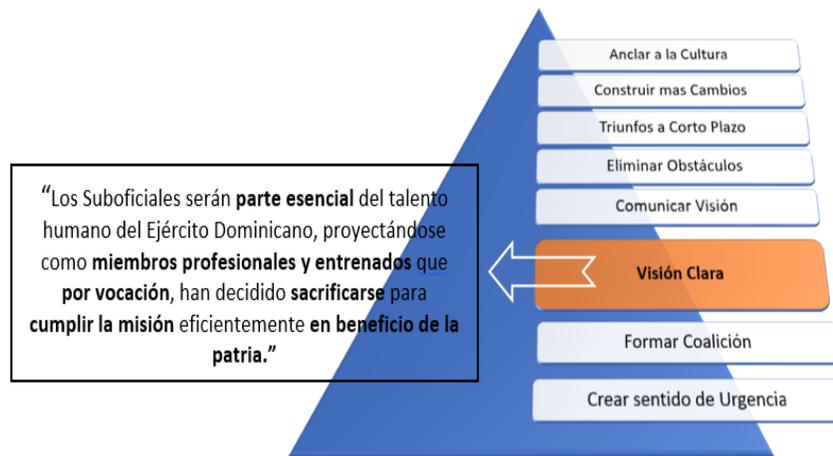


Figura 13. Tercer paso del modelo de gestión del cambio utilizando la metodología de John P. Kotter

Fuente: Por el Autor.

Paso 4: Comunicar la visión: Es necesario hacer llegar la visión a toda la organización, no es suficiente con que la conozca el alto mando y la coalición, este mensaje debe ser esparcido y enmarcado en la mente de todos, para que pueda ser entendido y recordado. La visión debe ser la guía para desarrollar otros objetivos y metas relacionadas a los suboficiales, así como para la toma de decisiones y resolución de

posibles problemas relacionados a la carrera. Aunque esto es solo un enunciado, puede ser comunicado a través de acciones, esto es, por ejemplo, la elección de un sargento o sargento mayor por unidad operativa, para ser los primeros subtenientes categoría I del ERD, creando, además, las posiciones a ocupar en sus respectivas unidades. Así se demostrará a los demás el compromiso asumido por la institución para crear esta carrera, mientras que a la vez se incentiva y motiva a los futuros suboficiales a optar por esos grados y posiciones.

La figura número 14 representa el cuarto paso que deberá llevar a cabo el ERD para lograr el cambio, según Kotter, es necesario comunicar la visión, no solo con palabras, sino, que se deben utilizar todos los medios disponibles mostrados debajo.



Figura 14. Cuarto paso del modelo de gestión del cambio utilizando la metodología de John P. Kotter

Fuente: Por el Autor.

Paso 5: Eliminar los obstáculos: Al iniciar esta etapa, los resultados de los pasos anteriores se estarán reflejando, existirá el interés por los miembros del ERD por ser parte

o aceptar esta nueva carrera. Sin embargo, es necesario realizar una evaluación que identifique la resistencia existente hasta este punto. Es necesario identificar cuales barreras existen que impiden el avance, ya sean, parte de los oficiales, alistados o personas de la clase civil. Si estos obstáculos son identificados, se deberán involucrar el sector resistente en la coalición y revisar los pasos anteriores, reenfocándolos a este público.

La figura numero 15 muestra las acciones necesarias para eliminar los obstáculos que permanezcan luego de haber comunicado la visión. Es necesario evaluar el proceso de cambio considerando las interrogantes expresadas debajo.

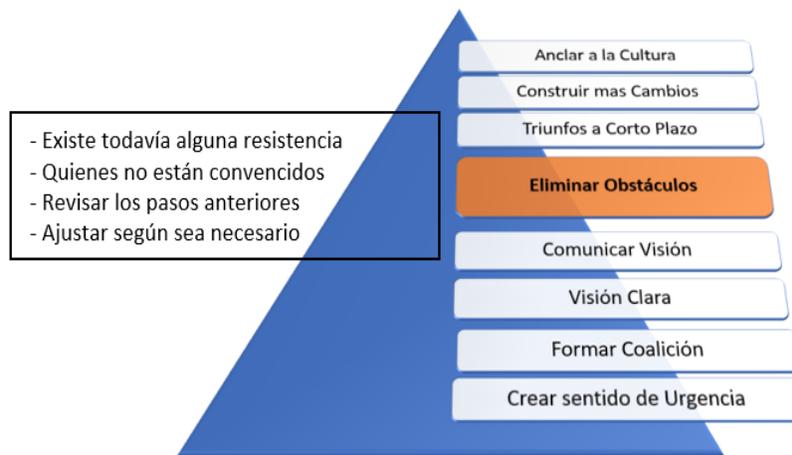


Figura 15. Quinto paso del modelo de gestión del cambio utilizando la metodología de John P. Kotter

Fuente: Por el Autor.

Paso 6: Asegurar triunfos a corto plazo: en esta etapa del cambio, el ERD debe enfocarse en el reconocimiento del trabajo que ha estado realizando la coalición y demás

líderes claves. Además, es necesario dar a conocer los resultados obtenidos hasta el momento, pues, ya se ha conocido el proyecto como una urgencia, se ha formado una coalición que ha logrado transmitir la visión, hacerla llegar a todos los miembros de la organización y se han vencido obstáculos remanentes. Todos estos logros deben ser comunicados a lo interno y externo de la institución, además de lograr más apoyo, servirá de motivación para seguir adelante con el desarrollo de la carrera. En este punto se debe considerar el resultado del análisis FODA para crear metas a corto plazo dirigidas al objetivo final de desarrollar la carrera de suboficiales.

La figura número 16 muestra las acciones que deberán ser ejecutadas para mantener el esfuerzo constante de desarrollar la carrera de suboficiales. Evidenciar los triunfos que se van obteniendo a lo largo del cambio, es una herramienta que motiva sus miembros a no detenerse antes de lograrlo.

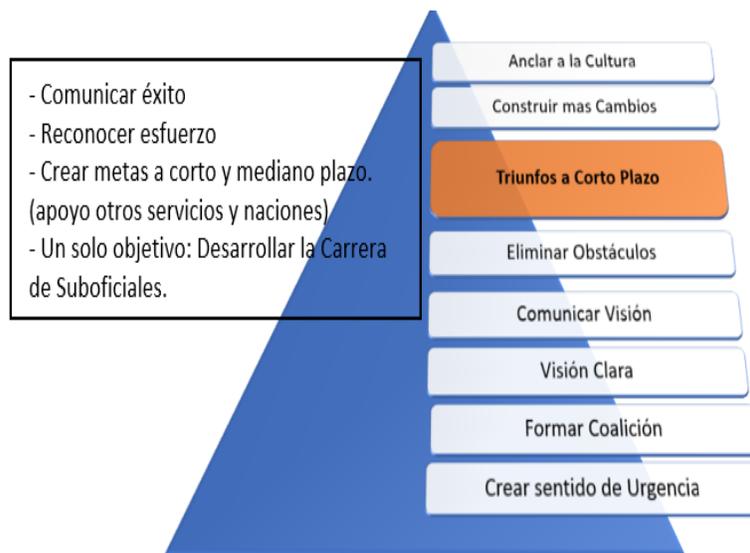


Figura 16. Sexto paso del modelo de gestión del cambio utilizando la metodología de John P. Kotter

Fuente: Por el Autor.

Los dos últimos pasos del modelo de Kotter de construir más cambios y anclarlos a la cultura, aunque representan igual importancia, dependerán del éxito obtenido en los pasos anteriores y de la consecución de las metas trazadas a corto y mediano plazo, que permitirán la creación de nuevas metas y de la consecución de las mismas. Aunque hasta este punto la carrera de suboficiales todavía no estará desarrollada en su totalidad, si se habrá logrado una visión compartida de los líderes claves, esto será la base para un desarrollo integral de esta carrera.

Análisis de la Carrera del Suboficial en Otras Naciones del Hemisferio

Para conocer que es un suboficial y cuáles serán sus roles en el ERD, analizaremos algunos ejemplos de otras naciones, así como también, sus avances al día de la fecha. Si bien todos los ejércitos poseen características únicas, inherentes a sus culturas y tarea para dar respuesta a las amenazas existentes en sus respectivas regiones, no menos cierto es que, también poseen características muy semejantes y que pueden ser emuladas para desarrollar una o varias capacidades orientadas al mejoramiento y adaptación de la fuerza. Es por tanto importante, identificar cuáles son estas características, misión y rol que desempeñan los suboficiales en otros ejércitos, como se han desarrollado y sus avances recientes.

La nueva carrera de suboficiales, tal como se ha especificado anteriormente, adiciona tres nuevos grados a partir del grado de sargento, estos grados de subtenientes categoría I, II y III suplirán la brecha de mando existente hasta la creación de la ley 139-13.⁵⁸ Pues el oficial ha sido siempre el primer escalón de mando en la institución,

⁵⁸ *Ley 139-13*, Congreso Nacional de la República Dominicana, 17.

dejando a los alistados fuera de ejercerlo, limitándolos solo a realizar las tareas básicas ordenadas y supervisadas por los oficiales. Para que inicie el desarrollo de esta carrera es necesario conocer cuál será su misión y papel que desempeñaran cada uno de estos suboficiales dentro del ERD.

En el Ejército de los EE.UU., la carrera de suboficiales se remonta a los años 1777, muy temprano durante los años de la revolución americana. Desde sus inicios la carrera fue regulada con el objetivo de estandarizar los roles y responsabilidades de los NCO, creando dos (2) años más tarde, el manual de “Regulaciones Para el Orden y la Disciplina de las Tropas de los Estados Unidos” (El libro azul), en el año 1779.⁵⁹

El desarrollo profesional fue más evidente luego de la conclusión de la Guerra de Vietnam en 1975. El éxito en las futuras guerras, tanto en Irak como en Afganistán, aunque algunos expertos lo atribuyen a las ventajas tecnológicas y apoyo diplomático, en realidad el recurso humano tuvo gran preponderancia.

Sin embargo, se ha prestado poca atención a la dimensión humana de la estructura del Ejército de Estados Unidos, particularmente la forma doctrinal en la cual alienta a la iniciativa mediante la descentralización del poder, desde los oficiales que planifican sus operaciones y ordenan sus formaciones a los profesionales, a los suboficiales (NCO), quienes ejecutan esos planes en guarnición y en combate.⁶⁰

⁵⁹ Elizabeth Shockley, *Historical Progression and Significant Contributions of the NCO:1775-1865* [Progresión Histórica y Contribuciones Significativas de los Suboficiales: 1775-1865] (Fort Bliss, TX: United States Army Sergeant Major Academy, 2006), 1-6.

⁶⁰ Jonathan Bissell and Carlos Olvera, “*The United States Army’s Secret to Success: Capitalizing on the Human Dimension to Enhance Its Combat Capabilities*,” [El Secreto del Ejército de los EE.UU. para tener Éxito: Capitalizar la Dimensión Humana para Mejorar las Capacidades de Combate] *Military Review* (November 2015): 1,

La forma en que se ha desarrollado esta carrera en los últimos cincuenta (50) años, además de contribuir con el éxito en las operaciones militares, ahorra y hace más eficientes los recursos de la organización, principalmente en lo relacionado al tiempo, pues, mientras los oficiales se dedican a la planificación, los suboficiales son empoderados para tomar la iniciativa y solucionar problemas al nivel más bajo mientras cumplen con la intención del comandante. La capacitación y profesionalización de los suboficiales del Ejército de los EE.UU. inicia desde el nivel de escuadra, extendiéndose hasta las brigadas y unidades mayores. Al igual que los oficiales, un suboficial es un líder, teniendo la autoridad y responsabilidades otorgadas según su jerarquía y función. Esta carrera inicia desde el grado de cabo, cuando solo tiene a su cargo 3 o 4 soldados y se extiende hasta el sargento mayor, que tendrá bajo su cargo los soldados pertenecientes a un batallón, brigada o unidad mayor. Si bien varía su rol dependiendo de su grado, en todos los distintos grados, el suboficial debe responsabilizarse del bienestar, higiene, entrenamiento y disciplina de los alistados bajo su mando.⁶¹

Del mismo modo representan el mando medio entre los oficiales y la tropa, lo cual ha cultivado un gran respeto por parte de los oficiales, que aprecian la experiencia y guía que estos aportan en las unidades a las que pertenecen. Es importante resaltar la importancia que juega la motivación en el desempeño adecuado de las tareas que ejecutan los suboficiales en el ejército de los EE.UU., esto es apreciable cuando observamos su estatus laboral y facilidades en relación a la de los oficiales. En este aspecto no hago

accedido el 14 de abril del 2017, http://usacac.army.mil/CAC2/MilitaryReview/Archives/English/MilitaryReview_20151231_art015.pdf.

⁶¹ Department of the Army, *The Army Noncommissioned Officer Guide*, 49.

referencia a la retribución económica solamente, sino, también a los factores intangibles que superan o al menos igualan la parte económica. Tal es el caso de que, por ejemplo, un suboficial debe ocupar una oficina, al igual que los demás oficiales de la organización y si su unidad se encuentra desplegada, ocupará también su lugar en el puesto de mando o cuartel general de esa unidad.

Otro aspecto relacionado a la motivación que es posible resaltar en los NCO's del Ejército de los EE.UU., es la confianza existente entre ellos y los oficiales de la institución, pues, el comandante, entiende que su liderazgo guía el desarrollo de equipos y les ayuda a establecer una confianza mutua y a compartir el entendimiento a lo largo de la fuerza. Los comandantes asignan recursos y proporcionan una intención clara la cual guía las acciones de los subordinados al mismo tiempo que promueve la libertad de acción y la iniciativa.⁶²

Al analizar el suboficial del ejército de los EE.UU., podemos claramente identificar varios aspectos que pudiesen ser tomados en consideración para definir la misión y rol del suboficial del ERD, siendo esto de vital importancia para lograr el desarrollo de esta nueva carrera. El primer aspecto a desatacar es la motivación con que estos miembros colaboran en sus distintas unidades para lograr el cumplimiento de la misión, apegados a la visión y valores de su organización. Esta motivación no ha sido una labor fácil para esta organización, sin embargo, solo a través de un liderazgo eficiente, concientización, continuidad de mando e institucionalidad, se ha creado un modelo de

⁶² Department of the Army, ADP 6-0, *Mission Command* [Mando de la Misión] (Washington, DC: Government Printing Office, May 2012), 2.

gestión que impulsa cada día más la relevancia del suboficial y el alistado en el cumplimiento de la misión.

Es también notable la existencia de una doctrina común que involucra todos los miembros de la organización, desde los generales hasta los rasos. El concepto operacional del Ejército de los Estados Unidos, es un lenguaje común para todos, donde cada quien, según la filosofía del mando de la misión, es igual de importante y crucial en la planificación y ejecución de las operaciones militares. El suboficial forma parte esencial de este concepto, ejerciendo su liderazgo para guiar sus subordinados por las acciones correctas, que vayan en concordancia con lo establecido por los oficiales al mando, en todos los niveles de la guerra.

Un suboficial del Ejército de los EE.UU., debe hacer carrera de igual modo que los oficiales, solo la experiencia, entrenamiento y profesionalización harán posible la creación de un líder ejemplar que pueda predicar con el ejemplo, influenciar en sus subordinados y fomentar la cultura organizacional idónea en la unidad. Es por esto que esta carrera inicia desde el grado de cabo, muy temprano en la vida militar de estos jóvenes, donde se les inculcan los dotes de liderazgos que serán refinados a lo largo de su carrera.

En relación al Ejército de Colombia, el grado de suboficial, también nace con el origen de la institución, en el año 1819.⁶³ Aunque no ha alcanzado el nivel de profesionalización de los suboficiales del ejército de los EE.UU., también se resaltan los esfuerzos de liderazgo y profesionalización. Siendo este ejército el principal instrumento

⁶³ Ejército Nacional de Colombia. “*Escuela Militar de Suboficiales Sargento Inocencio Chinca.*”

del gobierno para además de defender la soberanía y fronteras del país, luchar el flagelo de las guerrillas y el tráfico de drogas existentes aun en la actualidad, el suboficial recobra mayor importancia, debiéndose desenvolver y tomar decisiones en ambientes sumamente inestables y complejos. Esta realidad ha provocado que, a través del tiempo, este cuerpo sea capacitado para ser líderes a todos los niveles de mando bajo, pues representan la unión entre el mando de los oficiales y la tropa (soldados de menor grado), para el cumplimiento de tan delicada misión.

Un deber que va más allá de los principios y técnicas que debe seguir un líder, caracteriza al suboficial colombiano, donde su deber se encuentra estrechamente relacionado con la “fe en la causa”, a través de la cual, durante el desarrollo de su profesión militar, resaltan cuatro pilares que se desprenden de esta fe: Dios, hombre, familia y patria. Estos no solo son asumidos por estar incluidos en un reglamento militar, sino porque desde el mismo momento en que se jura bandera, se comprometen ante Dios y la Patria a no abandonar a sus jefes, compañeros en acción de guerra ni en ninguna otra ocasión.⁶⁴

Los suboficiales chilenos son altamente capacitados para servir a la institución, siendo los responsables en primer orden del entrenamiento y cuidado de los soldados conscriptos, tropas y clases bajo su mando. Atraviesan por un proceso riguroso de disciplina y formación militar que adquieren en la Escuela de Suboficiales del Sargento 2do. Daniel Rebolledo Sepúlveda, establecida desde el año 1817 y que hoy en día todavía sigue en desarrollo, haciendo grandes esfuerzos por incorporar la tecnología como

⁶⁴ Santos Espinosa, “*Liderazgo Militar en los Suboficiales del Ejército Nacional Colombiano*,” 19.

herramienta de aprendizaje para afrontar los desafíos actuales de la nación. Esta escuela tiene la particularidad de que, no solo capacita y educa a los suboficiales con el grado de Sargentos en adelante, sino que, prepara los soldados profesionales y jóvenes de la clase civil para que luego de un período de un (1) año salgan egresados como cabos, para prestar servicio en las distintas unidades de la institución con un título adicional de técnico superior.

En esta institución descansa la profesionalización de todos los suboficiales del ejército chileno, enfocándose en tres líneas de esfuerzo: formación militar, intelectual, moral, física y técnica. Además de dar la opción de elegir entre las especialidades de logística, transporte, justicia, sanidad, banda y legal, se ofrecen especialidades secundarias de instructor militar, buceo táctico, pilotos del ejército, entre otras.

Una vez cumplido este periodo básico y de desempeñarse como cabos en sus unidades, los suboficiales tendrán la oportunidad de seguir ascendiendo cada cinco (5) y seis (6) años, siempre que cumplan con los requisitos académicos, disciplinarios y físicos establecidos por la organización, hasta llegar al grado de suboficial mayor con un tiempo en servicio de treinta (30) años. Los estudiantes al ingresar a la carrera de suboficiales reciben entre otros beneficios, facilidades de crédito para la adquisición de viviendas, seguro médico para ellos y sus dependientes, así como también, es importante destacar que además de estos incentivos económicos, el ser un soldado “dragoneantes”, representa por si solo un factor de motivación para los suboficiales chilenos.

En el Ejército de Paraguay, la preparación de los suboficiales inicia en el año 1930, en el Colegio Militar de Suboficiales del Ejército "Teniente Primero de Infantería Manuel Irala Fernández.” Donde al igual que en Chile, se ingresan jóvenes

bachilleres que serán seleccionados para recibir entrenamiento académico y militar por un periodo de un año que los transformará en Vice Sargentos. Una vez egresados podrán hacer carrera como suboficial por un tiempo de treinta (30) años, alcanzando el grado máximo de Suboficial Principal del Ejército.⁶⁵

Habiendo pasado por varias transformaciones a través del tiempo, la carrera de suboficiales del Ejército de Paraguay ha sido adecuada a la organización y su misión. En esta carrera se evidencia una rigurosa organización en cuanto a la escala jerárquica y clasificación de sus miembros. Es por ejemplo apreciable como estos son posicionados de acuerdo con el tamaño de sus unidades: Los vice sargentos primeros, los sargentos primeros y los sargentos ayudantes, son designados para asumir responsabilidades en unidades tamaño pelotón, trabajando en colaboración con los tenientes. Así también, los suboficiales son empleados en las compañías para asesorar y asistir a los capitanes, mientras que los suboficiales mayores, se asignan a unidades de tamaño batallón, brigadas y escalones superiores. El suboficial principal es el suboficial de mayor jerarquía, teniendo la oportunidad de ocupar posiciones superiores conjuntas o a niveles estratégicos y organizacionales.

Requerimientos (DOTMLPF) Necesarios para Desarrollar la Carrera de Suboficiales del ERD

La parte final de este análisis estará enfocada en identificar los requerimientos necesarios para el desarrollo de esta carrera, teniendo en consideración que estos esfuerzos solo marcan el inicio y las bases que permitirán este desarrollo. Para tales fines,

⁶⁵ Ejército Paraguayo, “Colegio Militar de Suboficiales del Ejército “Tte. Iro. de Infantería Manuel Irala Fernández.”

serán utilizadas las variables de Doctrina, Organización, Entrenamiento, Material, Liderazgo, Personal e Instalaciones (DOTMLPF), herramienta utilizada por el Departamento de Defensa y por el Ejército de los EE.UU., como parte de su análisis basado en capacidades (CBA) o de forma independiente para identificar ocho (8) posibles dominios o elementos relacionados a brechas en las capacidades de combate.⁶⁶

Doctrina: Este es el principal dominio que debe ser tomado en consideración y que deberá cambiar para permitir el desarrollo de la carrera de suboficiales en el ERD. A tales fines, es necesario la formulación de un manual que contemple lo establecido en la ley actual y sus reglamentos de aplicación. Este deberá contener los principios que guíen el entrenamiento y profesionalización de los suboficiales para la consecución de los objetivos de la organización. Solo la doctrina permitirá el entrenamiento y educación adecuada de los suboficiales, trazando un norte común que servirá para hacer efectiva las leyes y regulaciones existentes en el ejército, a nivel conjunto y estratégico.

Un manual adecuado para la carrera de suboficiales deberá ser analizado y estudiado de forma exhaustiva, a fin de que el mismo tome en consideración dos factores esenciales. Primeramente, debe ir de acuerdo a la misión, valores y visión del Ejército, así como también, con sus capacidades operacionales y funcionales. Esto permitirá su adecuación y flexibilidad a través del tiempo. En segundo lugar, este manual deber ser una guía y no un reglamento militar u orden escrita sobre el papel que deben desempeñar

⁶⁶ Department of Defense, *Joint Capabilities Integration and Development System Manual* [Manual del Sistema de Desarrollo e Integración de Capacidades Conjuntas] (Washington, DC: Government Printing Office, January 2015), 81.

los oficiales, por el contrario, debe ser un patrón a seguir, siempre que las circunstancias lo permitan de acuerdo al juicio del comandante.

Organización: Es necesario llevar a cabo una evaluación de personal que permita identificar la necesidad específica de suboficiales que requiere el ERD para cumplir con su misión actual. Conociendo esta primera cifra, es entonces necesario conocer la cantidad de Sargentos Mayores aptos para ser candidatos a suboficiales, los cuales deberán contar con un mínimo de quince (15) años en la institución y haber realizado los cursos militares requeridos para su grado. Si esta cantidad no es suficiente para cubrir la necesidad de la organización, será necesario considerar la selección de Sargentos que cubra el déficit existente. Del mismo modo se tendrá que ajustar la tabla de organización y equipo (TOE), una vez identificadas las necesidades anteriores.

Las figuras 17, 18 y 19 muestran una propuesta de la estructura de mando que los suboficiales del ERD deberán ocupar en las unidades de tamaño Pelotón, Compañía y Batallón (o unidades mayores) respectivamente. Se evidencia la relación de mando que existirá entre los oficiales y los suboficiales comandantes de esas unidades, donde el subteniente I se desempeñará junto al 2do. teniente, el subteniente II, junto al capitán y el subteniente III trabajará en apoyo de los tenientes coroneles y oficiales de mayor grado.

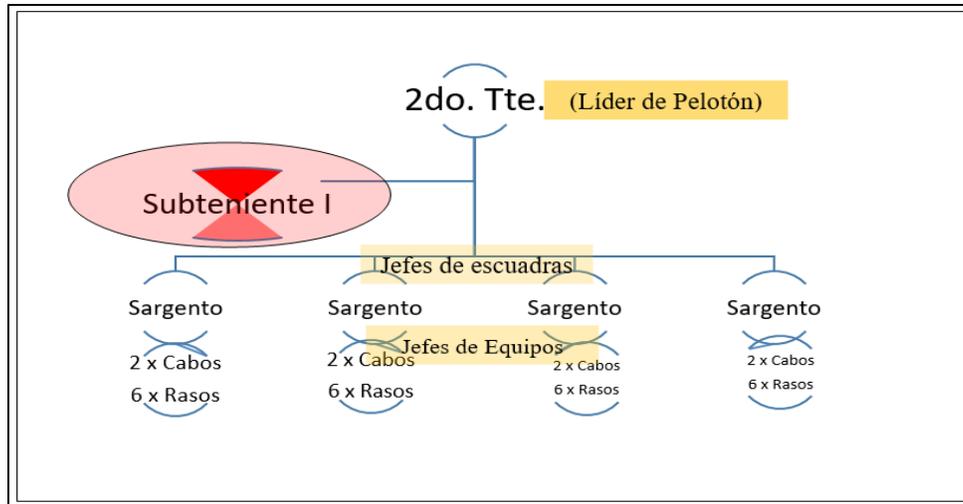


Figura 17. Propuesta de organización jerárquica del subteniente I en una unidad tamaño pelotón.

Fuente: Por el Autor.

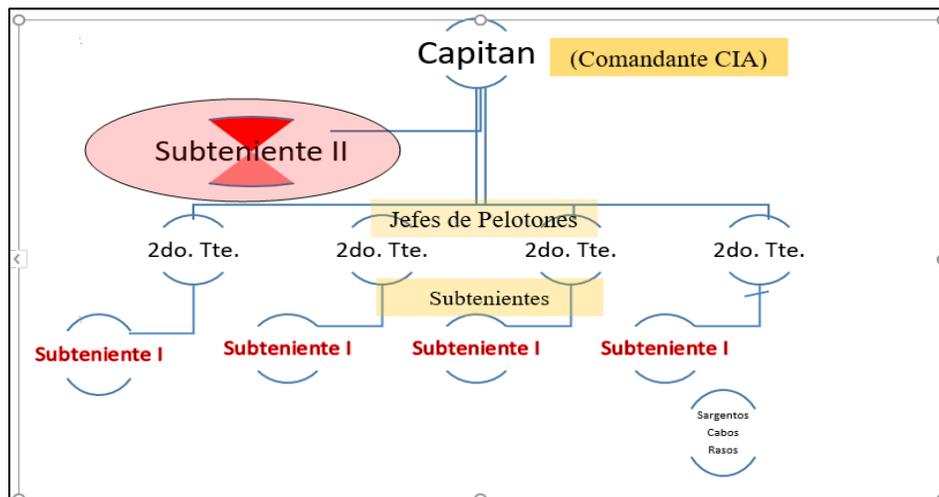


Figura 18. Propuesta de organización jerárquica del subteniente II en una unidad tamaño compañía.

Fuente: Por el Autor.

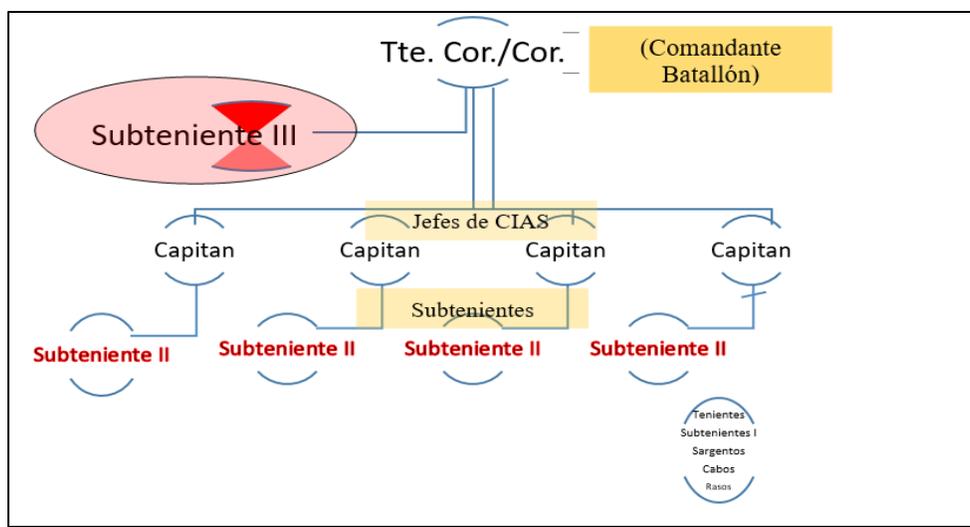


Figura 19. Propuesta de organización jerárquica del subteniente III en una unidad tamaño batallón.

Fuente: Por el Autor.

Además de las posiciones propuestas anteriormente, los subtenientes III deberán además ocupar el cargo transitorio de suboficial de comando de las brigadas y batallones del Ejército, siendo también apropiado que los subtenientes II y III conformen equitativamente parte de las respectivas planas mayores de sus unidades.

Entrenamiento: Tal como se especificó más arriba, los manuales doctrinales de la institución y de los suboficiales en específico, deben ser la norma base que sirva como guía para el entrenamiento. La Escuela de suboficiales ya establecida por el ERD, es y deberá seguir siendo la casa matriz para el entrenamiento de estos nuevos miembros. El entrenamiento de estos nuevos miembros representa un reto para la organización, debiendo establecer un plan de entrenamiento y desarrollo de suboficiales que tome en consideración tres aspectos interdependientes para la profesionalización de los mismos:

El entrenamiento básico común, entrenamiento específico de las unidades y el desarrollo personal de los individuos.

El entrenamiento básico común debe estar orientado a desarrollar las capacidades requeridas y obligatorias para los suboficiales en todas sus categorías (I, II y III). En este ciclo, la escuela para suboficiales conducirá un programa de entrenamiento que incluirá, sin limitarse a esto: educación ética, ley operacional, organización, misión y visión del ERD, liderazgo, toma de decisiones, historia militar y operaciones. Permitiendo, además, según lo establezca la doctrina, elegir entre las especialidades de: cuerpo médico, logística, inteligencia, ingeniería, técnico en informática, administración militar, entre otras, de acuerdo a las necesidades de la institución. Este debe ser el ciclo más largo de la profesionalización del suboficial, donde adquirirán sus conocimientos y aptitudes esenciales para desempeñarse en sus futuras unidades de asignación.

Una vez egresados de la escuela de suboficiales, estos líderes serán asignados a sus respectivas unidades donde iniciarán Entrenamiento Específico de esa unidad, mientras realizan simultáneamente sus tareas diarias inherentes a la misión de esa organización. Tal como en los demás ejércitos estudiados en esta investigación, el suboficial se caracteriza por ser un multiplicador de entrenamiento, es quien se encarga del entrenamiento individual de los soldados, secciones y equipos pequeños. Los suboficiales planean, preparan, ejecutan y evalúan entrenamiento enfocado en estándares,

desempeño y operaciones de la unidad, identificando las tareas de esos individuos que apoyan la misión colectiva de la unidad.⁶⁷

Sin embargo, para ser multiplicadores de entrenamiento, estos nuevos integrantes, deben recibir un ciclo de entrenamiento inicial al presentarse a dicha unidad para servicio. En esta fase de quince (15) días, el suboficial es inducido a un proceso de orientación y adaptación, donde pueda conocer sus deberes específicos, su alcance de autoridad y cadena de mando. Esto le permitirá analizar su entorno y realizar correcciones correspondientes que le permitan desarrollar una visión inicial de cuáles serán sus aportes en contribución a la visión de la unidad, siendo entonces posible desarrollar su propio plan de entrenamiento para los subordinados. Una vez los primeros subtenientes sean asignados a las unidades, entonces serán ellos los encargados de dar dicha orientación a todas las rotaciones siguientes.

El aspecto relacionado al Desarrollo Personal, será inculcado en ambas fases anteriores y durante toda la carrera militar del suboficial en todas sus categorías. Este aspecto se refiere al impulso proporcionado por parte del Ejército para desarrollar las habilidades personales individuales de cada subteniente a nivel individual, logrando satisfacer sus necesidades de realización más allá de la carrera militar. Para tales fines, deben llevarse a cabo esfuerzos institucionales encaminados a la ejecución de un programa de tutoría personalizada, a cargo de oficiales u otro personal con experiencia y liderazgo necesario para asesorarlos y apoyarlos en la consecución de sus objetivos

⁶⁷ Department of the Army, FM 7-0, *Train to Win in a Complex World* [Entrenar para Ganar en un Mundo Complejo] (Washington DC: Government Printing Office, 2016), 17.

profesionales, militares, familiares y espirituales. Siendo además necesario la realización de acuerdos interinstitucionales con universidades e institutos que les permitan a esos miembros realizar estudios de forma gratuita o a un muy bajo costo. Si bien el desarrollo personal de los suboficiales resulta en un beneficio directo para ellos, a largo plazo, un suboficial que este encaminado a alcanzar sus objetivos de vida o que ya los haya alcanzado, es un capital humano que no tiene precio para la organización.

Material: Aunque en este dominio no se requieren cambios de gran impacto para la implementación y desarrollo inicial de la carrera de suboficiales del ERD, algunos aspectos deberán ser tomados en cuenta para permitir que los requerimientos anteriores sean aplicados en su justa dimensión. Tal lo es el recurso de la tecnología, si bien es un aspecto intangible, para su debida utilización y aprovechamiento se requiere de los equipos necesarios que lo permitan. Como haberes críticos básicos para el desarrollo de esta carrera, la escuela de suboficiales debe contar con una plataforma de estudio actualizado y dinámico que permita una educación a la vanguardia de estos tiempos. Deberá además ser adquirido un programa o software de base de datos que además de contener información personal de todos los suboficiales, mantenga un seguimiento de la carrera de cada uno de ellos, su carrera, vida militar y entrenamiento realizado o pendiente por realizar.

Liderazgo: Este factor resulta de mucha importancia cuando nos referimos a desarrollo de una carrera profesional, más aun, en el caso específico de los suboficiales, pues, como ya se ha evidenciado, el liderazgo es la principal herramienta con la que deben contar estos jóvenes soldados para ejercer el mando en sus distintos niveles. Del mismo modo es el requerimiento más difícil de desarrollar, pues está estrechamente

relacionado con otras capacidades personales y profesionales que a veces impiden su adecuado desarrollo, siendo además difícil de conocer si se ha logrado su desarrollo en un caso específico. Los esfuerzos iniciales deberán estar dirigidos al liderazgo de los oficiales, a fin de que estos comprendan el significado de la potencialización de sus suboficiales y de los beneficios asociados con la misma.

Una vez esto se halla logrado, con una gestión adecuada del cambio y educación sobre esta carrera en otros países, es entonces cuando estos oficiales deberán desarrollar el liderazgo de los suboficiales. Es por esto que el liderazgo deberá ser parte esencial dentro del plan entrenamiento impartido por la escuela de suboficiales del ERD, para luego ser complementado con las experiencias profesionales vividas en las unidades, tutorías y asesorías.

Personal: Siendo la inclusión de la nueva categoría de suboficiales en las fuerzas armadas dominicanas un cambio que atañe a este dominio de forma directa, el primer reto al que se deberá hacer frente es a la implementación adecuada de un proceso de selección de quienes se convertirán en los primeros subtenientes I, pues, aunque se conocen los requisitos para optar por esta categoría la aptitud actual de la mayoría de los alistados del ERD no cumplen con los mismos. Esta dificultad demanda que además de conocer la cantidad de espacios o plazas para suboficiales que necesita la organización, se lleve a cabo una evaluación de personal que identifique los miembros idóneos para ser seleccionados como estudiantes y futuros subtenientes. Otro reto al considerar los requerimientos de personal lo es la retención de este personal en las filas de la institución.

Si no existen aspectos motivacionales que mantenga los suboficiales encaminados al cumplimiento de la misión por su propia convicción, aun estos se mantengan dentro de

la institución, representará un recurso de poco valor operacional, que terminará siendo un costo para la organización. Aunque los aspectos motivacionales fueron en su mayoría cubiertos en los dominios anteriores, es necesario, además, la creación de un departamento de Gestión Humana, encaminado específicamente a la fomentación del bienestar del soldado, desde su ingreso y a lo largo de su carrera, incluyendo sus logros, condecoraciones y asensos.

Instalaciones: La escuela de suboficiales del ERD, aunque ya creada, cuenta con capacidades limitadas que permitan la educación adecuada de los suboficiales, en la actualidad representa la única organización en las fuerzas armadas que ha sido destinada para estos fines, siendo la mayor fortaleza con que cuenta el ERD para lograr el desarrollo de esta carrera. Atendiendo a los estándares analizados en otros ejércitos, esta organización requeriría de una reingeniería de sus facilidades a fin de que pueda al menos compararse con la de los oficiales. Aunque al corto plazo, esta escuela solo requerirá de cambios mínimos en sus facilidades, en un futuro deberá contar con otros recursos, tales como: biblioteca, salón de informática, salón de actos, aulas espaciosas que permitan una mejor enseñanza, laboratorio de inglés y salones para ejercicios de planificación.

Es también importante que la escuela sea administrada y dirigida en su mayor parte por suboficiales, los cuales tengan autoridad para realizar cambios necesarios apegados a la doctrina y reglamentos existentes.

CAPITULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

La recién creada categoría de suboficiales en las FF.AA., además de representar un avance organizacional y una oportunidad para evolucionar, es también un reto para el ejército y las demás instituciones armadas, pues, deben incorporar este cambio en sus respectivas fuerzas, gestionando las acciones que sean necesarias para que esta carrera se desarrolle de forma adecuada.

El análisis inicial llevado a cabo a través de la herramienta FODA, permitió conocer el estado actual de la carrera de los suboficiales del ERD, arrojando hallazgos de importancia para dar respuesta a las preguntas de investigación planteadas en la parte introductoria de esta investigación. El panorama actual a lo interno de la organización presenta algunos avances que favorecen el desarrollo de esta nueva carrera. La ley 139-13 que da creación a esta carrera representa una gran oportunidad para el ERD, pues establece su escala jerárquica y demás aspectos administrativos que representan la intención del alto mando para iniciar el desarrollo de los suboficiales en el ERD.⁶⁸ Además de este documento legal, la existencia de la escuela de suboficiales, aunque requiere de cambios sustanciales que serán detallados más adelante, es una fortaleza de gran importancia que facilitará el desarrollo inicial de esta carrera.

Del mismo modo, este análisis reafirmó lo planteado en el problema de esta investigación de que una gran debilidad que impide el desarrollo de esta carrera es la falta

⁶⁸ *Ley 139-13*, Congreso Nacional de la República Dominicana, 15.

de interés y desconocimiento de los líderes claves y demás miembros del ERD. Otra debilidad significativa es la ausencia de una doctrina institucional, pues, a su vez dificulta la creación de una doctrina específica para esta nueva carrera y que será necesaria para guiar el entrenamiento y profesionalización de los suboficiales.

Para iniciar el desarrollo de la carrera de suboficiales del ERD será necesario gestionar el cambio, esto permitirá abordar la resistencia actual mostrada por parte de los miembros del ERD y especialmente de sus alistados. Este modelo representa una herramienta con la cual se logrará una visión compartida entre los líderes claves y todos los miembros de la organización. Evidentemente, para desarrollar la carrera de suboficiales será necesario asumir que se está realizando un cambio que en cierto modo afecta la rutina y operación normal de sus miembros.

Para tales fines, es necesario crear un sentido de urgencia, donde se transmita a todos los miembros del ERD la importancia de esta carrera y la oportunidad que representa para todos, destacando el beneficio mutuo entre Organización y Miembros. También se describió la importancia de crear una coalición conformada por líderes representativos de todas las unidades y todos los grados. Esta coalición además de servir como multiplicadores para desarrollar la carrera, colaborará con el trabajo en equipo, planificando las acciones que serán llevadas a cabo y transmitiendo un mensaje de motivación al resto de los miembros de la organización.

Otro aspecto al cual apuntó este modelo de gestión del cambio fue la necesidad de desarrollar y comunicar la visión de esta nueva carrera, con esto se enmarca el propósito y fin deseado para desarrollar los suboficiales, mientras sirve además como base para las acciones subsiguientes que deberán apuntar a ese estado final deseado. Fue finalmente

evidenciado que este modelo de gestión del cambio deberá permanecer de forma paralela a lo largo del desarrollo de los suboficiales, esto permitirá continuar identificando futuras resistencias, generando otros posibles cambios y motivando cada logro obtenido a través del tiempo.

El análisis de la carrera de suboficiales en los ejércitos de EE.UU., Colombia, Chile y Paraguay, permitió conocer el rol que deberá desempeñar un suboficial en las distintas unidades del ERD fue posible conocer que el suboficial es el responsable del bienestar, higiene, entrenamiento y disciplina de los alistados bajo su mando.⁶⁹ Representa, además, el nivel mando medio entre los oficiales y los alistados, incorporando su experiencia y guía en las unidades a las que pertenecen. Entre las características que los distinguen se resaltan el gran sacrificio por el que transitan, a través de su larga carrera y su servicio desinteresado a la patria, siendo el nivel más bajo de mando dentro de sus organizaciones.

Además de la misión del suboficial en esos ejércitos, a través de este análisis fue posible identificar que, aunque existen muchas diferencias relacionadas a la jerarquía y cadena de mando que siguen sus suboficiales, se destaca la similitud con que todos los ejércitos están enfocando sus esfuerzos para profesionalizar cada día más al suboficial. Se esfuerzan además por potenciarlos para que asuman roles de responsabilidad y toma de decisiones, utilizando el pensamiento crítico y creativo para contribuir al éxito de la misión. Para lograrlo combinan simultáneamente tres aspectos importantes,

⁶⁹ Department of the Army, *Army Noncommissioned Officer Guide*, 49.

entrenamiento, profesionalización y educación, esto les permite el crecimiento personal del suboficial en todos los aspectos de su vida.

De esta forma logran que los oficiales se dediquen a la planificación y los suboficiales son empoderados para tomar la iniciativa y solucionar problemas al nivel más bajo mientras cumplen con la intención del comandante. Este empoderamiento, además, es un recurso de motivación, puesto que denota la importancia personal de cada uno de ellos para la institución, mientras que a la vez esta motivación se complementa con mejor sueldo, incentivos, facilidades de educación, reconocimientos y beneficios colaterales equivalentes al de los oficiales.

Finalmente, para identificar los requerimientos con que deberá contar el ERD para desarrollar esta nueva categoría, el análisis DOTMLPF arrojó importantes resultados para nuestro caso de estudio. Es inicialmente necesario crear una base doctrinal que tomando en consideración lo estipulado en las leyes y reglamentos actuales, contenga los principios que guíen el entrenamiento y profesionalización de los suboficiales en la consecución de los objetivos de la organización. Solo la doctrina permitirá el entrenamiento y educación adecuada de los suboficiales.

Es también necesario realizar cambios en la organización actual de la institución, debiendo conocer la cantidad de suboficiales que necesita el Ejército para diseñar una Tabla de Organización y Equipo (TOE) para esta nueva categoría por separado, subtenientes I, II y III. Otro requerimiento esencial es el entrenamiento, tomando como guía la doctrina antes descrita, se deberá establecer un plan de entrenamiento y desarrollo de suboficiales que tome en consideración tres aspectos interdependientes para la

profesionalización de los mismos: El Entrenamiento Básico Común, Entrenamiento Específico de la Unidades y el Desarrollo Personal de los Individuos.

El entrenamiento básico común debe estar orientado a desarrollar las capacidades requeridas y obligatorias para los suboficiales, incluyendo como parte de su carga académica, los bloques de educación ética, ley operacional, organización, misión y visión del ERD, liderazgo, toma de decisiones, historia militar y operaciones. Permitiendo, además, según lo establezca la doctrina, elegir entre las especialidades de: cuerpo médico, logística, inteligencia, ingeniería, técnico en informática, administración militar, entre otras, de acuerdo a las necesidades de la institución. El entrenamiento específico de la unidad tendrá énfasis en la capacitación específica referente a la misión de la unidad y sus tareas diarias. En este aspecto los suboficiales, una vez capacitados, serán los multiplicadores del conocimiento adquirido durante el entrenamiento básico y de la unidad específico. Planearán, prepararán, ejecutarán y evaluarán entrenamiento enfocado en estándares, desempeño y operaciones de la unidad, identificando las tareas de esos individuos que apoyan la misión colectiva de la unidad.

El último aspecto a considerar como parte del entrenamiento es el desarrollo personal, este será inculcado en ambas fases anteriores y durante toda la carrera militar del suboficial en todas sus categorías. El profesionalismo y la educación de los suboficiales es esencial para lograr su desarrollo.⁷⁰ Este aspecto se refiere al impulso por parte del Ejército Dominicano para desarrollar las habilidades personales individuales de cada subteniente, logrando satisfacer sus necesidades de realización más allá de la carrera

⁷⁰ Luis Pérez et al., entrevistados por el autor, Columbus, GA, 7 de abril de 2017.

militar. Este debe incluir, pero no limitarse a tutoría personalizada y acuerdos interinstitucionales con universidades e institutos. Los requerimientos materiales deberán concentrarse en la adquisición de recursos tecnológicos y didácticos para el equipamiento paulatino de la escuela para suboficiales, específicamente en lo relacionado a una plataforma digital de estudio en línea, libros electrónicos, computadoras y materiales relacionados a la instalación de dichos recursos.

El dominio de liderazgo se verá afectado directamente con esta nueva carrera, resultando crítico, no solo en el caso de los líderes claves que fomentaran y llevaran a cabo el desarrollo de la misma, sino que, además, será la cualidad medular que se deberá desarrollar en los nuevos suboficiales, pues ellos, al igual que los oficiales deberán influir en subordinados para lograr el cumplimiento de la misión en sus respectivas unidades y niveles de mando. Es por tanto vital que todos los ciclos de entrenamiento contemplen el liderazgo como enseñanza teórica y práctica, a lo largo de toda la carrera del suboficial. Del mismo modo, siendo este un cambio que atañe al recurso humano o personal, además de lo antes citado, el reto asociado con este dominio será llevar a cabo un proceso de selección para los nuevos suboficiales, considerando que mucho de los alistados no poseen la aptitud para optar por el grado de suboficial, demandando así, un mayor esfuerzo en este proceso y en la futura selección de estos miembros.

La retención de este personal en las filas de la organización también representa un factor crítico que debe ser considerado consistentemente, aun siendo esta una carrera por vocación, debe existir un balance entre las necesidades de la organización y las del individuo. Aunque otros requerimientos anteriores influyen en la motivación del

suboficial, es además indispensable la fomentación del bienestar del soldado, incluyendo sus logros, condecoraciones, asensos e incentivos.

Fue finalmente identificado que el aspecto de instalaciones ameritará cambios de menos urgencia y que pudiesen ser considerados de menor escala, pues, las instalaciones actuales que alojan la escuela de suboficiales del ERD, permiten que se inicie el desarrollo de los mismos, sin embargo, es necesario considerar a un mediano y largo plazo, su adecuación a los estándares actuales de una organización escolar que cuente al menos con facilidades adecuadas de biblioteca, centro informático, salón de actos y espacios más holgados para la enseñanza, laboratorio de inglés y salones para ejercicios de planificación.

Recomendaciones

La gestión del cambio debe ser la herramienta principal que anteceda las acciones subsiguientes para desarrollar la carrera de suboficiales en el ERD. Esto disminuirá la resistencia actual que impide que exista una colaboración y visión unificada de todos los miembros de la institución. El ser humano es complejo por naturaleza, es por esto impredecible conocer con exactitud la reacción que mostrará ante algún cambio en su rutina o vida particular, mientras puede asumirlo como un reto a lograr, puede también verlo como una imposición hostil o agresiva.⁷¹ El modelo de gestión del cambio es una alternativa flexible que puede implementarse de forma paralela a otros planes, aunque siempre deberá antecederlos y permanecer vigente hasta lograr su objetivo final de desarrollar esta carrera.

⁷¹ Kotter, *Leading Change*, 13.

Para tales fines y atendiendo a las conclusiones a las que llegó esta investigación, se recomiendan las siguientes acciones que harán posible su implementación:

inicialmente es necesario la creación de una coalición que lleve a cabo el esfuerzo inicial de implementar el cambio. Este grupo de trabajo resultará esencial, de él dependerán las acciones subsiguientes planteadas en este modelo.

Del mismo modo, la comunicación de la visión inicial será esencial para evidenciar un compromiso por parte de los líderes del ERD, no con palabras solamente, pero con hechos. En este aspecto se recomienda llevar a cabo un proceso de selección de representativo de alistados superiores (sargentos y sargentos mayores) que cumplan con los requerimientos mínimos establecidos en la ley, para ser promovidos a suboficiales y designados como asistentes de los jefes de pelotones, en las unidades del ERD. Este grupo inicial no será el recurso humano idóneo, pero si un primer paso para marcar un parámetro de evaluación inicial y motivacional.

Además de gestionar el cambio, fue posible conocer el rol que debe desempeñar un suboficial, una vez sean asignados a cada unidad del ERD. Sin embargo, el desarrollo de esta carrera dependerá en gran parte del conocimiento y experiencia que se continúe adquiriendo de otros ejércitos de la región. Es por lo cual recomendable realizar mayores esfuerzos en el intercambio y la cooperación militar, a fin de adquirir experiencias concretas y aprovechar las oportunidades de desarrollo que estos ofrecen. En este aspecto, además de los intercambios locales, el envío de futuros suboficiales a realizar cursos en el extranjero, resulta de gran importancia para el desarrollo de esta carrera. No solo estos multiplicaran lo aprendido una vez de regreso, sino que, a la vez, representa otro factor de motivación personal para ellos.

Fue finalmente posible identificar las capacidades organizacionales necesarias para desarrollar la carrera de suboficiales del ERD. Los hallazgos obtenidos al analizar cada uno de los dominios, comprenden una base conceptual para la realización de otros planes más detallados que especifiquen como se deberán llevar a cabo las acciones necesarias en cada una de esas áreas.

Es por lo cual recomendable que se desarrollen los siguientes planes y acciones, a fin de complementar las conclusiones obtenidas en esta investigación: Primero, es necesario realizar una reforma doctrinal en el ERD, con el objetivo de que la organización pueda contar con los principios fundamentales que guíen el empleo de su fuerza en acciones coordinadas hacia un objetivo común.⁷² Los resultados de esta reforma serán esenciales para el desarrollo no solo de los suboficiales, sino de todos sus miembros.

Segundo, se recomienda la modificación de los grados de suboficiales establecidos en la ley 139-13, la cual especifica que esta nueva categoría se clasifica en los grados de subteniente III, II y I.⁷³ Los hallazgos del análisis de otros ejércitos del hemisferio indican que esta carrera sigue una secuencia jerárquica muy similar, donde, en el ejército de los EE.UU., por ejemplo, los suboficiales son considerados como tal, muy temprano a partir de que ostentan el grado de cabo hasta el grado de Sargento Mayor

⁷² Department of Defense, *Joint Capabilities Integration and Development System Manual* [Manual del Sistema de Desarrollo e Integración de Capacidades Conjuntas], 81.

⁷³ Ley Orgánica de las Fuerzas Armadas, *Ley 139-13*, Art. 27.

siendo posible además, ocupar el grado transitorio de Sargento Mayor de Comando.⁷⁴ Es apreciable, que además de diferir en cuanto a la nominación, se excluye de la clasificación de suboficial a los cabos y sargentos, que seguirían siendo solamente alistados.

Es por tanto recomendable que la nueva categoría de suboficiales creada en las FF.AA., cuente con dos subcategorías, los suboficiales subalternos, conformada por los grados de cabos y sargentos; y los suboficiales superiores, por los grados de: Sargento I, Sargento II y Sargento Mayor (de comando, en caso de conformar parte del estado mayor de un batallón, brigada y superior).

Tercero, un plan de entrenamiento para los suboficiales, que contenga las directrices doctrinales del ERD y la forma en que estas serían traducidas en acciones de entrenamiento básico, de la unidad y desarrollo personal. Este plan debe llevar a la acción los conceptos establecidos doctrinalmente, enfocados en el entrenamiento básico, de la unidad y desarrollo personal de los suboficiales.

Cuarto, la creación de un departamento bienestar humano del ERD, como una dependencia de la dirección de personal, que se encargue de velar por el desarrollo individual de cada miembro de la organización. De este modo se logrará un equilibrio entre las necesidades individuales y las de la institución. Este departamento tendrá bajo su responsabilidad todas las acciones orientadas a motivar al suboficial, así como a lograr su retención.

⁷⁴ Department of the Army, FM 7-22.7, *The Army Noncommissioned Officer Guide*, 67-72.

Finalmente, se recomienda la reestructuración de la escuela de suboficiales del ERD, tal como se expresó anteriormente, aunque la estructura actual de esta organización permite iniciar el desarrollo de los suboficiales, debe contar con instalaciones más amplias e independientes que le permitan una mayor autonomía jerárquica y así lograr mejores estándares educativos e institucionales.

APÉNDICE

Entrevistas Realizadas a la Plana Mayor e Instructores Invitados de la Academia de Suboficiales de WHINSEC.

ENTREVISTA PERSONAL

TEMA DE LA TESIS: Desarrollo de la Carrera de Suboficiales del Ejército de la República Dominicana.

Autor: Mayor Hildebrando García Lantigua, Ejército de Rep. Dom., Cel.: (762)583-3334

Nombre y firma del entrevistado: 1SG Luis O. Pérez

Desea que su nombre y datos personales aparezcan en la Tesis: Sí.

(Favor conteste las siguientes preguntas de forma abierta, lo más detallada posible)

1- ¿Cuál es su servicio y de qué país?

Ejército de los EE.UU.

2- ¿Cuándo se creó la carrera de suboficiales en su ejército?

1776

3- ¿Qué cambios importantes ha tenido la carrera de suboficiales luego de su creación?

Hemos mejorado mucho, durante mis 22 años de servicio, los suboficiales son más educados y responsables.

4- ¿Cuál es la misión de los suboficiales en su institución?

Entrenar y educar a los suboficiales, comandar unidades pequeñas.

5- ¿Qué entiende usted es esencial para beneficio de la carrera de suboficiales de su país?

Educación Profesional y entrenamiento.

6- ¿Que considera que su ejército debe hacer de mejor forma?

Darles más oportunidad a los suboficiales para ejercer el mando.

7- ¿En qué tiempo considera estará desarrollada esta carrera (si ya está desarrollada, que tiempo tomo para estarlo)?

Esto toma muchos años, sin embargo, con empeño todo se puede lograr.

8- ¿Cuáles retos o inconvenientes existen?

La educación. Mientras los oficiales reciben el 40% de su carrera en escuelas profesionales, los suboficiales solo reciben el 2%

9- ¿Están los líderes involucrados en el desarrollo?

Mayormente sí, sin embargo, hace falta más apoyo a los suboficiales.

10- ¿Qué recursos cree son más prioritarios para la carrera de un suboficial (Doctrina, Organización, Entrenamiento, Material, Liderazgo, Personal, Instalaciones)? Amplíe su respuesta.

La doctrina ha cambiado para mejorar la educación. Todavía hace falta más ayuda para mejorar la educación.

11- Algún Comentario adicional.

Lo más importante para todos los ejércitos es la educación de los suboficiales. como primer sargento de la academia de suboficiales de WHINSEC le digo que, he visto la importancia de la educación profesional de los suboficiales. todos los países deben enfocarse en desarrollar profesionalmente a los suboficiales.

ENTREVISTA PERSONAL

TEMA DE LA TESIS: Desarrollo de la Carrera de Suboficiales del Ejército de la República Dominicana.

Autor: Mayor Hildebrando García Lantigua, Ejército de Rep. Dom., Cel.: (762)583-3334

Nombre y firma del entrevistado: SGM Franklin

Desea que su nombre y datos personales aparezcan en la Tesis: Sí.

(Favor conteste las siguientes preguntas de forma abierta, lo más detallada posible)

1- ¿Cuál es su servicio y de qué país?

Ejército de Brazil.

2- ¿Cuándo se creó la carrera de suboficiales en su ejército?

1764.

3- ¿Qué cambios importantes ha tenido la carrera de suboficiales luego de su creación?

El adiestramiento ha crecido, al igual que la profesionalización de los Suboficiales.

4- ¿Cuál es la misión de los suboficiales en su institución?

Liderazgo que enlaza el mando y las tropas.

5- ¿Qué entiende usted es esencial para beneficio de la carrera de suboficiales de su país?

Adiestramiento y Educación Profesional.

6- ¿Que considera que su ejército debe hacer de mejor forma?

Emplear mejor a los Suboficiales.

7- ¿En qué tiempo considera estará desarrollada esta carrera (si ya está desarrollada, que tiempo tomo para estarlo)?

Actualmente está mejorando y el desarrollo de la carrera de los suboficiales.

8- ¿Cuáles retos o inconvenientes existen?

Falta de Instructores Suboficiales en la formación de Oficiales.

9- ¿Están los líderes involucrados en el desarrollo?

Sí, actualmente el mando del ejército tiene la preocupación con la carrera de los suboficiales.

10- ¿Qué recursos cree son más prioritarios para la carrera de un suboficial (Doctrina, Organización, Entrenamiento, Material, Liderazgo, Personal, Instalaciones)? Amplie su respuesta.

Los cambios significativos fueron la Organización y la Educación Profesional.

11- Algún Comentario adicional.

Considero que es importante mantener el adiestramiento y la educación profesional de los suboficiales.

ENTREVISTA PERSONAL

TEMA DE LA TESIS: Desarrollo de la Carrera de Suboficiales del Ejército de la República Dominicana.

Autor: Mayor Hildebrando García Lantigua, Ejército de Rep. Dom., Cel.: (762)583-3334

Nombre y firma del entrevistado: SGM Rady Puc

Desea que su nombre y datos personales aparezcan en la Tesis: Si.

(Favor conteste las siguientes preguntas de forma abierta, lo más detallada posible)

1- ¿Cuál es su servicio y de qué país?

Fuerza de Defensa de Belice.

2- ¿Cuándo se creó la carrera de suboficiales en su ejército?

1817, Con el origen de la institución.

3- ¿Qué cambios importantes ha tenido la carrera de suboficiales luego de su creación?

Profesionalismo y Disciplina.

4- ¿Cuál es la misión de los suboficiales en su institución?

Liderar, Entrenar y Educar.

5- ¿Qué entiende usted es esencial para beneficio de la carrera de suboficiales de su país?

Educación Profesional y libertad de mando y control.

6- ¿Que considera que su ejército debe hacer de mejor forma?

Transparencia y Educación.

7- ¿En qué tiempo considera estará desarrollada esta carrera (si ya está desarrollada, que tiempo tomo para estarlo)?

El tiempo no desarrolla carreras, sino, la dedicación y el liderazgo.

8- ¿Cuáles retos o inconvenientes existen?

Logística.

9- ¿Están los líderes involucrados en el desarrollo?

Las Fuerzas militares están diseñadas para la rama de oficiales y muchos se olvidan de la rama de suboficiales.

10- ¿Qué recursos cree son más prioritarios para la carrera de un suboficial (Doctrina, Organización, Entrenamiento, Material, Liderazgo, Personal, Instalaciones)? Amplíe su respuesta.

Mantener nuestro alto nivel de disciplina, determinación y dedicación en nuestros valores éticos de la fuerza.

11- Algún Comentario adicional.

Inicialmente es necesario tener el deseo de desarrollar la carrera de suboficiales y segundo se requiere de dedicación en el planeamiento del desarrollo. Finalmente la determinación de sobrepasar las barreras que podrán enfrentar y eso les dará una rama de suboficiales disciplinadas a sus valores de su ejército.

ENTREVISTA PERSONAL

TEMA DE LA TESIS: Desarrollo de la Carrera de Suboficiales del Ejército de la República Dominicana.

Autor: Mayor Hildebrando García Lantigua, Ejército de Rep. Dom., Cel.: (762)583-3334

Nombre y firma del entrevistado: SSG Yefune, Rodny

Desea que su nombre y datos personales aparezcan en la Tesis: Si

(Favor conteste las siguientes preguntas de forma abierta, lo más detallada posible)

1- ¿Cuál es su servicio y de qué país?

Ejército de los Estados Unidos.

2- ¿Cuándo se creó la carrera de suboficiales en su ejército?

1775.

3- ¿Qué cambios importantes ha tenido la carrera de suboficiales luego de su creación?

En 1778 se estandarizaron las obligaciones y responsabilidades de los Suboficiales. En 1821 se crearon los grados para usar en los uniformes de combate. En 1825 Los Suboficiales iniciaron a ocupar posiciones a nivel de Regimientos y compañías. En 1861 los Suboficiales a nivel de Secciones. En 1885 se mejoran las condiciones de retiro para los Suboficiales. En 1909 se publica el primer manual para los Suboficiales. En 1947 se establece la primera academia de suboficiales William O. Wooldridge.

4- ¿Cuál es la misión de los suboficiales en su institución?

Liderazgo de pequeñas unidades y apoyar a los oficiales en la dirección de las unidades más grandes.

5- ¿Qué entiende usted es esencial para beneficio de la carrera de suboficiales de su país?

Educación y delegación de autoridad.

6- ¿Que considera que su ejército debe hacer de mejor forma?

Todo bien.

7- ¿En qué tiempo considera estará desarrollada esta carrera (si ya está desarrollada, que tiempo tomo para estarlo)?

240 años.

8- ¿Cuáles retos o inconvenientes existen?

Mantener el nivel profesional que hemos alcanzado hasta la fecha.

9- ¿Están los líderes involucrados en el desarrollo?

Si.

10- ¿Qué recursos cree son más prioritarios para la carrera de un suboficial (Doctrina, Organización, Entrenamiento, Material, Liderazgo, Personal, Instalaciones)? Amplie su respuesta.

Todos estos dominios tienen igual importancia para el desarrollo de esta carrera y todos han sufrido cambios considerables a lo largo del tiempo.

GLOSARIO

- alistado. Persona inscrita en el ejército para el servicio militar. Se refiere también a un rango, generalmente el más bajo en el escalafón.
- cambio organizacional. Es el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional.
- capacidad. Habilidad para completar una tarea o ejecutar un curso de acción bajo condiciones especificadas y niveles de desempeño.
- capacitación. Implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea ya sea compleja o simple.
- carrera militar. Servicio prestado o trayectoria de una persona en un cuerpo u organización militar, incluye los cursos académicos que debe completar para poder obtener un título profesional y las posiciones ocupadas a través del tiempo.
- categoría. Clase que resulta de una clasificación de personas según un criterio o jerarquía.
- cultura organizacional. Se entiende al conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes, tradiciones entre los grupos existentes en todas las organizaciones.
- desarrollo profesional. Es una fase del crecimiento personal que obedece a las necesidades de auto-superación que experimenta cada individuo; en una organización hace parte de los procesos de desarrollo de recursos humanos y es fruto de la inversión que hacen las empresas en las personas que las conforman y que, a través de su trabajo, las engrandecen.
- doctrina. Principios fundamentales que guían el empleo de las fuerzas armadas a través de acciones coordinadas hacia un objetivo común. Representa una guía imperativa y deberá ser seguida excepto cuando, según el juicio del comandante, circunstancias excepcionales dictan algo diferente.
- entrenamiento. Es el desarrollo de habilidades y destrezas para la ejecución de las tareas y operaciones que se ejecutan en el cargo o puesto.
- gestión del cambio. Es un marco para administrar los efectos de los nuevos procesos, cambios en una estructura organizacional o cambios culturales dentro de la empresa. La gestión del cambio organizacional lleva adelante el lado de la gestión del cambio que tiene que ver con las personas.
- grado o rango militar. Es un sistema jerárquico para establecer la escala de mando que se usa en fuerzas armadas, fuerzas policiales y otras organizaciones armadas o uniformadas.

inteligencia emocional. Consiste en una serie de actividades que sirven para apreciar y expresar de manera justa las emociones propias y las de otros, y para emplear la sensibilidad a fin de motivarse, planificar y realizar de manera cabal la propia vida.

liderazgo. Es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos.

mando. Es la autoridad que ejerce un comandante de las fuerzas armadas ejerce legalmente sobre sus subordinados en virtud de su rango o asignación. Este incluye la autoridad y responsabilidad de utilizar los recursos disponibles para planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar las fuerzas militares para el cumplimiento de la misión.

misión. Directivas que enfatizan a los subordinados los resultados que deben ser obtenidos, no como deben lograrlo.

oficial. Corresponde a la carrera, categoría o nivel, que los efectivos de las fuerzas armadas ostentan desde el rango o grado de Alférez o tenientes hasta General.

plan. Es una serie o de pasos o procedimientos que buscan conseguir un objeto o propósito de dirigirla a una dirección, el proceso para diseñar un plan se le conoce como planeación o planificación.

resistencia al cambio. Oposición abierta o encubierta, pública o privada, individual o colectiva que tienen los miembros de una organización a que se les realice un cambio en su rutina.

rol. Función que una persona desempeña en un lugar o en una situación.

suboficial. Es el término usado originariamente en las Fuerzas Armadas para describir la categoría militar que ostentan los mandos intermedios entre los oficiales y la tropa.

visión compartida. Significa que tanto uno mismo, como el resto de quienes formamos el equipo u organización, entendemos lo mismo cuando hablamos de la misma visión. Entonces, todos vamos hacia el mismo lugar.

BIBLIOGRAFÍA

- Bissell, Jonathan, and Carlos Olvera. *The United States Army's Secret to Success: Capitalizing on the Human Dimension to Enhance Its Combat Capabilities* [El Secreto del Ejército de los EE.UU. para triunfar: Capitalizar la Dimensión Humana para mejorar las Capacidades de Combate]. *Military Review*, 1 de noviembre, 2015.
- Chiavenato, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. 5ta. ed. Bogota CO: Mc Graw Hill, 1999.
- Coleman, Daniel. *La Inteligencia Emocional: Por qué es más Importante que el Coeficiente intelectual*. México, DF: LELIBROS, 2013. Accedido el 23 de enero del 2017. <https://lelibros.org/libro/descargar-libro-la-inteligencia-emocional-en-pdf-epub-mobi-o-leer-online>.
- Department of the Army. ADP 6-0, *Mission Command* [Mando de la Misión]. Washington, DC: Government Printing Office, May 2012.
- . FM 7-0, *Train to Win in a Complex World* [Entrenando para Ganar en un Mundo Complejo]. Washington DC: Government Printing Office October, 2016.
- . FM 7-22.7, *The Army Noncommissioned Officer Guide* [La Guía del Oficial No Comisionado del Ejército]. Washington, DC: Government Printing Office, December, 2002.
- . JP 3-0, *Joint Operations* [Operaciones Conjuntas]. Washington, DC: Government Printing Office, August 2011.
- . *Joint Capabilities Integration and Development System Manual* [Manual del Sistema de Desarrollo e Integración de Capacidades Conjuntas]. Washington, DC: Government Printing Office, January 2015.
- Deutschman, Alan. *Cambiar o Morir: Tres Claves para Lograr el Cambio en el Trabajo y en la Vida*. Traducido por Ana del Corral. Bogotá, CO: Editorial Norma, 2008.
- Drucker, Peter. *Managing in the Next Society* [La Gerencia en la Sociedad Futura]. New York, N.Y.: St. Martin's Press, 2002.
- Edwards, Reginal, Richard Espinoza, Andrew Hampton, James Horvart, Douglas Schmidt, Thomas Barnes, Joel C. Zecca, and C.C. Clayton. *The Noncommissioned Officer and Petty Officer: The Backbone of the Armed Forces* [El Suboficial: La Espina Dorsal de las Fuerzas Armadas]. Washington DC: National Defense University Press, 2014.

- Ejército Nacional de Colombia. “*Escuela Militar de Suboficiales Sargento Inocencio Chinca.*” Accedido el 10 de abril del 2017.
<http://www.emsub.mil.co/?idcategoria=408810>.
- Ejército de Chile. “*Armas y Servicios.*” Ejército de Chile. Accedido el 17 de febrero del 2017. <http://www.ejercito.cl/?menu&cid=16>.
- Ejército Paraguayo. “*Colegio Militar de Suboficiales del Ejército "Tte. 1º. de Infantería Manuel Irala Fernández.*” Accedido el 10 de abril del 2017.
<http://www.ejercito.mil.py/index.php/educacion/comisoe-suboficiales>.
- . “*Escuela de Suboficiales del Sargento 2º. Daniel Rebolledo Sepúlveda.*” *Escuela de Suboficiales.* Accedido el 10 de abril del 2017.
<http://www.escueladesuboficiales.cl/index.html>.
- Ejército de la República Dominicana. *Manual Guía del Soldado.* Santo Domingo, DO: Edita Libros, enero 1997.
- Espinosa, Roberto. “*La Matriz de Análisis DAFO (FODA).*” Roberto Espinosa. 29 de julio, 2013. Accedido el 5 de abril del 2017.
<http://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/#>.
- Gordon, Curphy, and Robert Hogan. *The Rocket Model: A Guide to Building High Performing Teams* [El Modelo del Cohete: Una Guía para Construir Equipos de alto Rendimiento]. Austin, TX: MIRAS HOLDING, 2014. Accedido el 10 de abril del 2017. <http://www.therocketmodel.com>.
- Hernández Sampieri, Roberto, Carlos Fernández Collado, and Pilar Baptista Lucio. *Metodología de la Investigación.* 4ta. ed. México DF: Mc Graw Hill, 2006.
- Kotter, John P. *Leading Change* [Liderando el Cambio]. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2012.
- Lee Rials. “*Dominican Republic Army Studies MCoE, WHINSEC NCO Academies*” [Ejército de la República Dominicana estudia la Escuela de Suboficiales del Centro de Maniobra de Excelencia y WHINSEC]. Ejército de los Estados Unidos. Accedido el 14 de febrero del 2017. https://www.army.mil/article/171845/dominican_republic_army_studies_mcoe_whinsec_nco_academies.
- Ley Orgánica de las Fuerzas Armadas de 1978, Ley 873, 1-1996.* (31 de Julio, 1978).
- . Ley 139-13, 10728. (13 de septiembre, 2013).
- Lucero, Eric. “*SOUTHCOM Join Colombian Sergeants Major Academy students in senior enlisted leaders Conference.*” [Sargentos Mayores del Ejército de Colombia participan en la Conferencia de Líderes Alistados de alto Grado del Comando Sur] *U.S. Army webpage*, November 14, 2014. Accedido el 10 de abril

- de 2017. https://www.army.mil/article/138388/U_S__Army_South__SOUTHCOM_join_Colombian_Sergeants_Major_Academy_students_in_senior_enlisted_leaders.
- Marcos Ommati. “*República Dominicana Profesionaliza su Cuerpo de Suboficiales.*” *Dialogo Américas*. 8 de julio del 2016. Accedido el 10 de abril de 2017. <https://dialogo-americas.com/es/articles/dominican-republic-professionalizes-its-corps-non-commissioned-officers>.
- Presidente de la República de Colombia, Honorable Álvaro Uribe Vélez. *Carrera de Oficiales y Suboficiales de las Fuerzas Militares de Colombia*. 27 de abril de 2007. Decreto No. 1428.
- República de Colombia. Decreto No. 1428. “*Carrera de Oficiales y Suboficiales de las Fuerzas Militares de Colombia.*” (27 de abril de 2007).
- . *Estatutos Generales de la Escuela Militar de Suboficiales Sargento Inocencio Chinca*. Escuela Militar de Suboficiales Sargento Inocencio Chinca del Ejército de Colombia, (2015). SNIES 3902, Título Primero.
- República Dominicana, *Propuesta para la Creación de la Escuela de Suboficiales de las Fuerzas Armadas Dominicanas*. (6 de julio 2016).
- República de Paraguay, *Constitución de la Republica de Paraguay*. (17 de enero de 2002).
- Santos Espinosa, Luz Adriana. “*Liderazgo Militar en los Suboficiales del Ejército Nacional Colombiano.*” Tesis de Maestría, Universidad Militar Nueva Granada, 2015.
- Shein, Edgar. *Organizational Culture and Leadership* [Cultura Organizacional y Liderazgo]. 3rd ed. San Francisco, CA: John Wiley and Sons, 2004.
- Shockley, Elizabeth. *Historical Progression and Significant Contributions of the NCO:1775-1865* [Progresión Histórica y Contribuciones Significantes de los Suboficiales: 1775-1865]. Fort Bliss, TX: United States Army Sergeant Major Academy, 2006.
- Suboficial Mayor de Ejército Julio Peña Bustamante. “*La carrera militar se forja con pasión.*” *Armas y Servicios del Ejército de Chile*, no.8 (Marzo 2015). Accedido en 17 de febrero de 2017. <http://www.ejercito.cl/?HistoricoRevistas&publicacion=8>.
- Turabian, Kate. *A Manual for Writers of Research Papers, Theses, and Dissertation*. 8th ed. Chicago, IL: The University of Chicago, Press, 2013.

United States Army. “*Western Hemisphere Institute for Security Cooperation NCO Academy.*” [Academia de Suboficiales del Instituto de Cooperación de Seguridad del Hemisferio]. U.S. Army Maneuver Center of Excellence. June 9, 2016. Accedido el 10 de abril de 2017. <http://www.benning.army.mil/tenant/whinsec/NCOAcademy.html>.

Walker, Carey, and Matthew Bonnot. *The Vision Process: Seven Steps to a Better Organization* [El proceso de la Visión: Siete Pasos para una Mejor Organización]. Ft Leavenworth, KS: United States Army Command and General Staff College, 2012.